

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 339.5:338.433

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
« 27 » квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент міжнародних проектів»

**на тему «Управління конкурентоспроможністю
експортно орієнтованого підприємства
(на прикладі ТОВ «Український центр меду»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УЗ-61М
ПЕТРЕНКО ОЛЕКСАНДРА
АНДРІЇВНА _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к.е.н. МАНАЄНКО І.М. _____

Рецензент: доцент кафедри теоретичної і
прикладної економіки,
к. е. н., доц. РОЩИНА Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ПЕТРЕНКО ОЛЕКСАНДРІ АНДРІЙВНІ

1. Тема дисертації: «Управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ «Український центр меду»)»

науковий керівник дисертації: Манаєнко І.М., к.е.н.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: управління конкурентоспроможністю підприємств.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованого підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи для вдосконалення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати експортну діяльність ТОВ «Український центр меду» на предмет виявлення можливостей покращення рівня конкурентоспроможності на ринку;
- оцінити проблеми, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- виявити головні складові механізму підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Український центр меду»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм підвищення ефективності експортної діяльності підприємства;
- розробити програму впровадження механізму підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Український центр меду»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства.
- 2) Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
- 3) Динаміка виробництва меду в Україні у 2011-16 р. р.
- 4) Експорт меду в Україні в період 2005-16 р. р.,
- 5) Найбільші експортери меду до ЄС за обсягами поставок
- 6) Динаміка цін меду експортованого до ЄС
- 7) Матриця SWOT – аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Український центр меду»
- 8) Макроекономічні показники ОАЕ та України.
- 9) Порівняння макроекономічних показників Швеції та України.
- 10) Порівняння макроекономічних показників Німеччини та України.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття “Організаційно-економічні особливості експорту українського меду до країн ЄС” у Електронний науково-практичний журнал “Інфраструктура ринку” (фахове видання);
- 2) Тези “Конкурентоспроможність експортно-орієнтованих підприємств”, участь у Міжнародній науково-практичній конференції “Економіка, маркетинг та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку”

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017- 01.11.2017	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад дослідження рівня конкурентоспроможності експортної діяльності підприємства	02.12.2017- 01.02.2018	
3.	Аналіз експортної діяльності ТОВ “Український центр меду” на предмет виявлення можливостей підвищення рівня його конкурентоспроможності	02.02.2018- 15.02.2018	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають зростання рівня конкурентоспроможності підприємства	16.02.2018- 21.02.2018	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму підвищення рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства	22.02.2018- 04.03.2018	
6.	Формування механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та програми його впровадження для ТОВ “Український центр меду”	05.03.2018- 10.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	10.03.2018- 08.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	09.04.2018- 27.03.2018	

Студент _____ Петренко О.А.

Науковий керівник дисертації _____ Манаєнко І.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему “Управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства (на прикладі ТОВ “Український центр меду”)” містить 117 сторінок, 32 таблиці, 17 рисунків, 55 формул. Перелік посилань нараховує 67 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сьогодні продукція бджільництва є одним з найперспективніших сегментів ринку сільськогосподарської продукції не тільки у ЄС, а і у всьому світі. Вихід на ринки ЄС потребує зваженого підходу до вивчення його кон’юнктури та можливостей національних товаровиробників на ньому. Отже, виникає потреба у ґрунтовному аналізі тенденцій розвитку ринку для довгострокової стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств цієї галузі.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Об’єктом дослідження є експортна діяльність ТОВ “Український центр меду” з продажу натурального бджолиного меду.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно-орієнтованого підприємства.

Результати досліджень шляхів підвищення конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств можуть бути використані на практиці ТОВ “Український центр меду” та інших підприємств, які спеціалізуються на експорті натурального меду для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних ринкових умовах.

Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо покращення рівня конкурентоспроможності на ринках ЄС були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Український центр меду», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому розроблених пропозицій щодо удосконалення експортної діяльності підприємства (акт впровадження №12 від 27 квітня 2018 р.).

Потенціальними напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні підходи до оптимізації експортної діяльності на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Було опубліковано 2 наукові праці, з них 1 – фахова стаття та 1 тези конференції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, експорт натурального меду, конкурентоспроможність експортно-орієнтованого підприємства, ринок меду ЄС, світовий ринок меду.

ABSTRACTS

Educational qualification of master's thesis on "Managing the competitiveness of the export-oriented enterprise (on example of LLC "Ukrainskiy Tsentri Medu")" includes 117 pages, 32 tables, 17 drawings, 55 formulas. The bibliography list consists of 77 items.

The relevance of the research topic is due to the fact that today beekeepers are one of the most promising segments of the agricultural market not only in the EU but also throughout the world. Access to the EU markets requires a well-balanced approach to studying its market conditions and opportunities for national commodity producers on it. Consequently, there is a need for a thorough analysis of the market development trends for a long-term strategy to increase the competitiveness of export-oriented enterprises in this sector.

The aim of the work is to substantiate the directions of improving the management of the competitiveness of the export-oriented enterprise in the conditions of the modern business environment.

The object of research is the export activity of the LLC "Ukrainian Honey Center" on the sale of natural bee honey.

The subject of the study is a set of theoretical, scientific and methodological provisions and practical recommendations for the management of business processes of the export-oriented enterprise.

The results of research on ways to increase the competitiveness of export-oriented enterprises can be used in practice by the Ukrainian Honey Center LLC and other enterprises specializing in the export of natural honey to improve the company's performance in today's market environment.

The recommendations presented in the master's thesis on improving the competitiveness level in the EU markets were submitted to the management board of LLC "Ukrainian Center for Honey", which recognized the possibility of practical application in the future of developed proposals for improvement of the export activity of the enterprise (implementation act No. 12 dated April 27, 2018 .)

Potential directions of continuation of researches may be alternative approaches to optimization of export activity at the enterprise.

Approval of the results of work. Two scientific papers were published, 1 of them - a special paper and 1 thesis of the conference.

Key words: competitiveness, export of natural honey, competitiveness of export-oriented enterprise, EU honey market, world honey market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	11
1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес-середовища	11
1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкуренто- спроможністю підприємства	23
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованих підприємств.....	28
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДУ»	41
2.1. Діагностика експортної діяльності підприємства та його бізнес- середовища	45
2.2. Аналіз ефективності конкурентоспроможності підприємства	63
2.3. Проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства	69
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДУ»	75
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	75
3.2. Розроблення програми удосконалення управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства	89
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства.....	102
Висновки до розділу 3.....	111
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117

ВСТУП

Актуальність роботи. Управління конкурентоспроможністю підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції.

Україна традиційно займає лідируючі позиції в світі по виробництву натурального меду. Сприятливі природні умови та дешевизна виробництва в порівнянні з європейськими країнами внаслідок складної економічної ситуації в Україні відкривають вітчизняним експортним підприємствам нові можливості збільшити свої обсяги поставок меду закордон та покращити національний експортний потенціал.

Сьогодні продукція бджільництва є одним з найперспективніших сегментів ринку сільськогосподарської продукції не тільки у ЄС, а і у всьому світі. В той же час споживачі на західних ринках прагнуть споживати якісну та натуральну продукцію. Така тенденція має стимулювати підприємства покращувати якість меду, який вони прагнуть експортувати на ринки ЄС. Разом з тим, на законодавчому рівні встановлюється ряд умов та вимог, які необхідно детально проаналізувати перш ніж починати експортну діяльність. Вихід на ринки ЄС потребує зваженого підходу до вивчення його кон'юнктури та можливостей національних товаровиробників на ньому. Отже, виникає потреба у ґрунтовному аналізі тенденцій розвитку ринку для довгострокової стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств цієї галузі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми:

“Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки” (0117U005640).

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та економічний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати експортну діяльність ТОВ «Український центр меду» на предмет виявлення можливостей покращення рівня конкурентоспроможності на ринку;
- оцінити проблеми, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- розробити програму впровадження механізму підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ “Український центр меду”.

Об’єктом дослідження є експортна діяльність ТОВ “Український центр меду” з продажу натурального бджолиного меду.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами експортно-орієнтованого підприємства.

База дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю “Український центр меду”.

Методи досліджень. В роботі використовувались наступні методи досліджень: графічного моделювання, що використовувався для наочного представлення результатів досліджень, аналітичний і структурно-логічний методи для економічного обґрунтування ефективності представлених пропозицій, економіко-статистичний для проведення розрахунків стосовно

стану ринків натурального меду, а також систематизації та узагальнення показників.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів до формування та підвищення рівня конкурентоспроможності експортного потенціалу підприємства, набуло подальшого розвитку дослідження методичних аспектів оцінювання експортного потенціалу підприємства з позицій різних науково-методичних підходів; розроблено сукупність науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Український центр меду», а саме: на основі наявних ресурсів економічного потенціалу розроблено пропозиції розвитку експортного потенціалу підприємства шляхом диверсифікації ринків збуту, результатом яких є збільшення прибутковості експортної діяльності та підвищення показників конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість. Результати досліджень шляхів підвищення конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств можуть бути використані на практиці ТОВ «Український центр меду» та інших підприємств, які спеціалізуються на експорті натурального меду для підвищення ефективності діяльності компанії в сучасних ринкових умовах.

Представлені в магістерській дисертації рекомендації щодо покращення рівня конкурентоспроможності на ринках ЄС були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Український центр меду», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому розроблених пропозицій щодо удосконалення експортної діяльності підприємства (акт впровадження №5 від 27 квітня 2018 р.).

Потенціальними напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні підходи до оптимізації експортної діяльності на підприємстві.

Апробація результатів роботи. Було опубліковано 2 наукові праці, з них 1 – фахова стаття та 1 тези конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття і принципи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах бізнес- середовища

Конкурентоспроможність експортно-орієнтованого підприємства є складним та багатогранним поняттям. У табл. 1.1. наведені деякі з визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори.

Таблиця 1.1.

Визначення науковцями поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
А. Уїнт [1]	Можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти.
Г. Л. Азоев [2]	Здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Р. А. Фатхутдінов [3]	Виробництво конкурентоспроможного об'єкту та стійка фінансова діяльність фірми.
М. Портер [4]	Продуктивність використання підприємством окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів.
П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнєв, Б. А. Райзберг [5]	Здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.

Складено на основі [1,2,3,4,5]

Як видно з табл.1.1., поняття «конкурентоспроможність підприємства» провідні науковці визначають, у першу чергу, як здатність до ефективного використання наявних ресурсів, здатність конкурувати на ринку. У визначенні, прихильниками якого є П.С. Зав'ялов, Л.Ш. Лозовський, А.Г.

Поршнєв, Б.А. Райзберг, вбачається звуження поняття «конкурентоспроможність підприємства» шляхом ототожнення його із поняттям «конкурентоспроможність продукції». Якість, ціна, умови придбання є критеріями конкурентоспроможності продукції. Таке ототожнення може призвести до не вірних результатів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз наукових літературних джерел дозволяє сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства до реалізації наявних та потенційних виробничих, фінансових та управлінських можливостей ведення конкурентної боротьби за цільові ринки шляхом стабільно ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у напрямі задоволення потреб споживача.

Задля ґрунтовного розуміння сутності принципів управління рівнем конкурентоспроможності підприємств у сучасних бізнес-умовах доцільно проаналізувати погляди науковців стосовно визначення мети, завдань та функцій управління. Згідно джерела [5], метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування останнього за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Аналізуючи вищезазначене твердження, складно погодитись із авторами. Ключовими цілями управління названо сталість функціонування та життєздатність. Проте сталості функціонування підприємство може досягти без високого рівня конкурентоспроможності. Так само підприємство може бути життєздатним при наявності сильніших конкурентів, тому що для життєздатності (можливості існувати) підприємству достатньо не бути збитковим. Конкурентоспроможність не може бути охарактеризована лише зазначеними категоріями, адже передбачає конкурентну боротьбу, постійне формування конкурентних переваг. Тому логічно припустити, що метою управління рівнем конкурентоспроможності підприємства є приведення його до бажаного або оптимального рівнів конкурентоспроможності зважаючи на умови

існування у сучасному бізнес-середовищі. Під бажаним рівнем конкурентоспроможності розуміється максимально можливий (це передбачає виведення підприємства на лідерські позиції на ринку). Під оптимальним рівнем конкурентоспроможності розуміється такий, що характеризується забезпеченням потреби підприємства у замовниках та фінансових ресурсах.

Отже, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як систему заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального рівнів та утримання на них у перспективі.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства є системною категорією, управління також має носити системний характер. У науковій літературі досить поширеним є словосполучення «система управління». Наприклад, В. І. Блонська у роботі [6] зазначає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень, ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

Визначаючи завдання управління, Ю. О. Гарачук у своїй роботі [7] стверджує, що основним завданням управління конкурентоспроможністю є створення методів менеджменту, за допомогою яких система управління впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, координуючи діяльність, спрямовуючи на досягнення рівня конкурентоспроможності. Автор виділяє три групи методів управління конкурентоспроможністю підприємства: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Застосування будь-яких методів управління ускладнюється без дотримання принципів та реалізації відповідних функцій управління. Згідно джерела [8] одним із визначень терміну “принцип управління” є наступне: правило, покладене в основу діяльності організації, товариства.

У роботі Л. І. Донець [9] наведено перелік базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства, що слід враховувати на різних рівнях

управління. Всього виділено чотири рівні управління: рівень макросередовища, рівень мікроекономічного бізнес-середовища, стратегічний рівень внутрішнього середовища, тактичний рівень внутрішнього середовища.

Так, на рівні тактичного внутрішнього середовища підприємства визначаються такі принципи: освоєння нової або поліпшеної продукції, формування конкурентоспроможного управлінського персоналу, активна інноваційна політика, концентрація ресурсів на виробництві максимально прибуткової продукції. Зважаючи на зміст поняття «принцип», припускаємо, що автор, скоріше, визначив завдання, які необхідно виконати задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності.

У роботі І. І. Хмеленко [10] визначений достатньо широкий перелік принципів управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій системного, функціонального та процесного підходів, а також наведено обґрунтування кожного принципу. Проте наведений перелік потребує доповнення. Один із принципів управління конкурентоспроможністю – принцип достовірності зовнішньої інформації, дотримання якого передбачає поширення підприємствами лише достовірної інформації про власну діяльність задля уникнення дезорієнтації зацікавлених сторін. Логічно, що підприємство є джерелом інформації. Але воно також є користувачем інформації, що надходить із зовнішнього середовища. Більше того, існують ситуації, коли підприємство не володіє інформацією, що впливає на зміну рівня його конкурентоспроможності. Внутрішні структурні та функціональні зміни на підприємстві можуть бути також невчасно прийняті до уваги або не оцінені відповідним чином. Тому важливе значення має здатність підприємства не лише реагувати на фактичну інформацію, що надходить із зовнішнього середовища, але й створювати певний «футляр», що захищатиме підприємство від дії негативних зовнішніх факторів. Таку захисну функцію здатне виконати передбачення можливих варіантів розвитку подій на ринку. Попередження дії негативних факторів може видатися більш конструктивним, аніж усунення вже нанесеної шкоди. Отже, доцільним

вбачається доповнення переліку принципів управління конкурентоспроможністю підприємства принципом попередження.

Варто також мати на увазі, що реакція підприємства на дію того чи іншого непередбачуваного фактору (будь-які різкі зміни зовнішнього середовища) може відбуватися із запізненням. У той же час управлінські дії можуть бути направлені не на ключові аспекти конкурентоспроможності. Тому пропонується додати до переліку принцип відповідності у часі та просторі. Дотримання цього принципу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства має важливе значення через мінливість ринкового середовища та складність об'єкту управління. Зміст принципу відповідності у часі та просторі полягає у тому, що підприємству слід здійснювати управлінські заходи стосовно підвищення рівня конкурентоспроможності вчасно та у вірних напрямках. Принцип попередження та принцип відповідності у часі та просторі в дечому перетинаються, але є різними за своєю суттю. Адже дотримання їх підприємством відбувається під час застосування різних заходів управління.

Таким чином, доповнивши перелік принципів, що поданий у [10], отримаємо наступний перелік принципів управління рівнем конкурентоспроможності підприємства: системності, цілісності, структуризації, збалансованості, справедливості, обмеженої раціональності, множинності, розвитку, безперервності, забезпечення привабливості посад, залучення, достовірності інформації, попередження, відповідності у часі та просторі.

Як свідчить досвід вітчизняних і зарубіжних компаній, досягнення конкурентоспроможності підприємства забезпечується, перш за все розробкою і реалізацією стратегічних рішень по реконструкції, впровадженню нововведень (освоєння нової продукції, технології), зміні структури виробництва і управління, форм організації процесів виробництва, взаємодії з постачальниками і споживачами, виходу на нові ринки.

Таким чином можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається, перш за все, його здібністю до розвитку і

можливістю виробляти товари, що відповідають вимогам галузевого ринку за умови якнайкращого використання всіх наявних ресурсів.

Отже, досліджувана категорія має різні тлумачення в економічній літературі. Та, незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, усі дослідники визначають такі характеристики конкурентоспроможності підприємства:

- відносний(порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик підприємства з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного підприємства (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення підприємства у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Розглянемо економічну сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. В економічних дослідженнях поняття «механізм» переважно тлумачать як сукупність організаційних структур, конкретних важелів, інструментів і методів управління, а також регламентів та принципів, за допомогою яких реалізуються економічні закони та досягаються управлінські завдання.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні,

техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у експортній діяльності підприємства.

Усі блоки механізму мають бути пов'язані один з одним і тим самим формувати певну цілісність. Тобто вони мають бути об'єднані єдиним принципом: кожний блок забезпечує рішення проблеми формування, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції, примноження конкурентних переваг. Така логіка побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства включає високий ступінь деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів вирішення завдань забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає можливість здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління для концентрації зусиль та управлінських впливів на чинники, які визначають конкурентний потенціал підприємства, що дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Відповідно, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати таким принципам:

- адаптивності, сутність якого полягає в здатності системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених перед нею завдань в умов змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- урахування дії законів організації структур і процесів, що становить неодмінну умову здійснення якісного управління;
- інтеграції, що передбачає погодженість між цілями і завданнями, які ставляться перед підприємством як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в результаті накопичення інформації, модернізації технології або коректування стратегії діяльності організації;
- клієнто-орієнтованості та орієнтації на конкретні ринки і потреби;
- використання сучасних методів аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;
- системності та комплексності, який полягає у розробленні та виконанні цілого комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- використання новітніх комунікацій та технологій;
- генерування цінності для споживачів;
- урахування дії економічних законів конкуренції;
- динамічності, забезпечення конкурентних переваг, аналіз та оцінка результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, що диктується безперервним розвитком ринку та постійною зміною ринкових умов та кон'юнктури;
- забезпечення адекватності та гнучкості механізму завдяки своєчасному врахуванню змін конкурентного середовища та внутрішньому коригуванню;
- примноження компетентностей підприємства та нарощення прибутків;
- інноваційності, який полягає у тому, що для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень;
- урахування чинників конкурентного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності експортної діяльності.

Враховуючи ці принципи, загальний ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має включати такі компоненти: мету, об'єкт, суб'єкти, методи, засоби (забезпечення), принципи і завдання управління, форми й інструменти управління, організаційну структуру

управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки [11, с. 153].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складників та процесу реалізації внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічних та технологічних основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, побудова механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає формулювання мети, яку доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та генерування конкурентних переваг і підвищення конкурентної позиції за мінливих економічних, політичних, та соціальних коливань конкурентного простору. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які беруть участь у розробленні та реалізації управлінських рішень.

Важливим елементом побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який впливає на якість та ефективність отриманих результатів, є визначення об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства слід визначити напрями його діяльності, бізнес-процеси тощо. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління відображає процес реалізації стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Сучасна теорія і практика переконують, що ключовими методами управління конкурентоспроможністю підприємства слід уважати методи: кількісного оцінювання та діагностики; прогнозування та формування стратегічних орієнтирів; рейтингування; маркетингових досліджень тощо. Реалізація та вдосконалення зазначених методів потребує застосування

комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо. Саме тому обов'язковими складниками такого механізму повинні бути:

- нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства, яке включає внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються даної сфери;
- організаційне забезпечення цього процесу, яке передбачає активну співпрацю всіх функціональних структур підприємства;
- фінансово-економічне забезпечення розвитку конкурентоспроможності на основі підвищення фінансових можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо;
- кадрове забезпечення, яке полягає у створенні навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- інформаційне забезпечення, яке полягає у формуванні інформаційних систем моніторингу показників конкурентоспроможності підприємства;
- науково-технічне забезпечення, яке полягає у формуванні центрів із науково-технічної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливо зауважити, що ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає систематизацію та впорядкування видів діяльності, які спрямовані на розвиток необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. Застосування окремих видів діяльності залежить

від внутрішніх та зовнішніх чинників та конкурентного потенціалу підприємства. Сам ланцюг побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно формувати за такими етапами:

- визначення мети та розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями, конкурентним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розроблення портфеля стратегічних альтернатив;
- розроблення завдань із визначенням орієнтирів та просторово-часових координат;
- формування конкурентної політики та окреслення конкурентної поведінки;
- здійснення діагностики й порівняльної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної позиції;
- розроблення детального плану втілення у практичну діяльність обраної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів;
- формування мотиваторів підтримки конкуренто-спроможності підприємства, що передбачає наявність адаптивного вибору напрямів мотивування, а також здійснення мотиваційного впливу на всіх рівнях менеджменту, які повинні забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності підприємства;
- ухвалення рішень та реалізація заходів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- контролінг ланцюга побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розроблення коригуючих заходів щодо зміни стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства з формуванням нових пріоритетів орієнтирів діяльності;
- коригування заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Впровадження кожного заходу щодо побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язане із цілим комплексом підготовчих процедур. Окрім того, мають бути виділені відповідні ресурси, передусім фінансові. Обов'язково мають бути визначені працівники, які братимуть участь у розбудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Отже, пропонується наступна класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність експортного підприємства в сучасному бізнес-середовищі, яка наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо) - зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища)
Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> -наукові, -техніко-технологічні, -управлінські, - економічні, - соціально-політичні, - екологічні,

Продовження табл. 1.2.

За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку), - специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку), - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища)
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> - постійні - тимчасові
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства), - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
Залежно від рівня взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> - природні (первинні) фактори- це природні ресурси, географічне положення, - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовища та ін
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - неконтрольовані державою; -контрольовані державою, неконтрольовані підприємством; - контрольовані підприємством

Складено на основі [12]

1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено: вибір стратегічних напрямків досягнення синергії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва;

вдосконалення внутрішньофірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту.

Кожний з блоків, своєю чергою, розглядають як систему, що охоплює різноманітні системотвірні компоненти. Всі блоки системи пов'язані один з одним і цим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому ринку, забезпечення стійкого розвитку внаслідок створення і підтримання конкурентних переваг.

Як організаційно-економічний механізм пропонується розглядати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг.

Запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який об'єднує моніторинг та аналіз стану об'єкта і його конкурентоспроможності, інструменти і важелі для прийняття управлінських рішень, альтернативи і рекомендації для досягнення конкурентних переваг, шляхи їхньої реалізації, методи оцінки і контролю. Принциповим моментом такого механізму є використання його переваг, тобто відмінних властивостей, які дають змогу реалізувати цільову установку підприємства.

Процес прийняття управлінського рішення здійснюють на стадії контролю за станом параметрів, які забезпечують конкурентну перевагу з метою їхнього регулювання. На цьому етапі здійснюють заходи щодо доведення і вдосконалення вибраних параметрів управління.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства стосовно рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам в сучасних умовах, охарактеризували Л.С. Егорова, А.Л. Макаричев [13]:

- 1-й рівень управління – підприємства, які чинник управління розглядають як "внутрішньо – нейтральний", в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегменту на ринку;
- 2-й рівень управління – виробничі управлінські системи "зовнішньо-нейтральні", повинні повністю відповідати стандартам, які встановлені їхніми основними конкурентами на певному ринку;
- 3-й рівень управління – ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми чинниками, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління);
- 4-й рівень управління – підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку.

Модель і структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму розробили О.Є. Кузьмін, М.І. Долішній, І.П. Тулєєв та здійснили науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору і реалізації конкретних організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні передумови забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища і динамічних змін кон'юнктури ринку індустріальної техніки [14].

Концепцію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств запропонували Л.В. Балабанова, В.В. Холод, зокрема розробили концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління та систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств – сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам споживачів, протистояти іншим виробникам, які постачають на ці ринки аналогічні товари [15].

У роботах Г.С. Одинцової наведено методичні основи оцінки і управління конкурентоспроможністю підприємства і визначено причину неготовності підприємств до конкуренції та непрацездатність методичних засад побудови системи забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, відсутність у підприємств ефективних управлінських і організаційно-економічних механізмів реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і запропоновано три етапи управління конкурентоспроможністю підприємства: 1-й – рівень теоретичного осмислення; 2-й – рівень стратегічного управління і довготермінових рішень; 3-й – рівень поточного або оперативного управління і прийняття короткотермінових рішень [16].

Система управління конкурентоспроможності підприємства повинна залежно від мети планування і управління рівнями забезпечення (оперативного, тактичного, стратегічного) передбачити формування функціональної структури системи управління, розвитку організаційних регламентів функціонування і створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Узагальнивши теоретично-методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю пропонуємо його визначити, як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який повинен забезпечити аналіз, прогнозування і планування, оцінювати конкурентоспроможність підприємства, і необхідно розглядати в безперервному зв'язку з системою менеджменту і стратегічного маркетингу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується згідно зі загальними принципами управління:

- аналіз механізму дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;

- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Доцільно створювати або вдосконалювати системи управління конкурентоспроможністю підприємства поетапно: 1 – оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; 2 – визначення цілей і завдань управління; 3 – виявлення функцій управління, за допомогою яких здійснюється управління; 4 – проектування системи управління; 5 – формування організаційно-економічного механізму дії системи; 6 – аналіз ефективності системи управління.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства потребує комплексної діагностики його стану та використання наукових методів.

Метою діагностики є встановлення стратегічних і тактичних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства на певних стадіях життєвого циклу підприємства і продукції. На стадії стратегічного маркетингу розробляють нормативи конкурентоспроможності на тривалу перспективу, а на стадії тактичного маркетингу виконують роботи з реалізації стратегічних нормативів, а також їхнє коригування.

Структура системи управління, її ефективність і економічність у процесі функціонування залежить від певних цілей і завдань управління (виживання, розвиток та ін. залежно від виду спрямованості підприємства (масове виробництво, вузька спеціалізація, диверсифікація, малий бізнес, інноваційна

діяльність) і конкуренції на ринку (досконала, монополітична, олігополістична, чиста). Сформовані цілі повинні відповідати стратегії підприємства.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованих підприємств

Для виконання мети дослідження необхідно застосовувати загальнонаукові та специфічні для кожної галузі діяльності критерії управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. При цьому необхідно враховувати ефективність розподілу ресурсів відповідно до ситуацій, які виникають в залежності від пріоритетності вирішення проблем.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах постійних криз та небезпек, першочерговим постає завдання відповідності цілей і задач діяльності вибраній стратегії їх розвитку.

Ефективна реалізація такого завдання досягається за рахунок постійної діагностики фінансового стану, аналізу показників експорту, контролю за ефективністю використання ресурсів, що дозволять виявити проблемні сторони експортної діяльності та забезпечуватимуть використання грошових коштів за цільовим призначенням.

Багато науковців наголошують на можливості діагностики ефективності конкурентоспроможності підприємства за допомогою моделей Альтмана, Спрінгейта, Лису, Таффлера [17], однак ці методи дещо не відповідають реаліям сучасного зовнішньоекономічного середовища.

Ще одним важливим критерієм управління конкурентоспроможністю є поєднання фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей діяльності експортно-орієнтованих підприємств. Реалізація даного критерію конкурентоспроможності здійснюється за допомогою інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства.

Управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств, яке базується на людському потенціалі як основі організації,

орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає суб'єктам господарювання зберегти відповідний рівень конкурентоспроможності і досягнення мети фінансової діяльності в довготерміновій перспективі [18].

У процесі аналізу рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств необхідно також визначити можливості протидії загрозам зовнішнього середовища: чи володіє суб'єкт господарювання достатньою величиною фінансових ресурсів для подолання кризової ситуації, чи є передумови збереження конкурентоспроможності компанії на певному сегменті ринку.

Основним результатом успішної діяльності підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, є збільшення частки на зовнішньому ринку, ріст фінансової стійкості, рентабельності та ефективності експортної діяльності. Це дає можливість суб'єктам господарювання мати резерв фінансових ресурсів і тим самим, більш ефективно управляти конкурентоспроможністю [19].

З розвитком підприємств та впливу зовнішніх ринків тактичні цілі та задачі управління конкурентоспроможності змінюються. Вони зводяться до зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках та збільшення їхньої ринкової вартості. Ефективність досягнення будь-яких подібних цілей пов'язана з тим, що підприємства можуть швидко пристосуватись до зміни ситуації на ринку за рахунок наявності резерву фінансових ресурсів, які використовуються для впровадження нових способів та методів управління.

Однак, такі критерії відображають тільки ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів. А в умовах циклічності зростання фінансових криз, розвитку недобросовісної конкуренції, інформаційно-інноваційного середовища функціонування суб'єктів господарювання необхідно враховувати стратегії їх формування [20].

На сучасному етапі розвитку конкурентоспроможність визначається можливістю підприємств створювати нові продукти та процеси на основі відповідності експортної продукції останнім тенденціям зарубіжних ринків і можливістю впровадження інновацій. Це забезпечить підтримку не тільки поточного рівня конкурентоспроможності, але й створить передумови для його зростання в перспективі. Тому основним завданням суб'єктів господарювання є визначення основних критеріїв управління конкурентоспроможністю в залежності від сфери функціонування, з метою дотримання стратегічних цілей та мети діяльності, збереження відповідного рівня рентабельності та прибутковості.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств необхідним є застосування комплексних методів управління, діагностики та моніторингу їх діяльності. Визначення критеріїв оцінки та аналізу конкурентоспроможності дозволить об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони експортної діяльності, можливості досягнення стратегічних цілей, можливість розширення конкурентних позицій, збереження високих показників фінансово-господарської діяльності та постійного розвитку і вдосконалення, які є основними умовами забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного фінансового стану.

Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу), за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні), за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні), за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні), за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні), за можливістю розроблення управлінських

рішень (поточні, стратегічні). Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні	
Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БкГ). 2. Матриця і. ансоффа. 3. Матриця Маккінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця томпсона – стріклєнда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Графічні	
Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	1. Графіки порівнянь. 2. аналітичні графіки. 3. ілюстративні графіки. 4. діаграми. 5. картограми. 6. картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індекси	
Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні	
Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Метод системи диференційних рівнянь.

Складено на основі [21]

В дослідженні пропонується використання методу SWOT-аналізу, оскільки цей метод дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування. Також цей метод надає можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, провести діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Для того, щоб ефективно побудувати модель управління конкурентоспроможністю необхідно більш детально розглянути процес управління конкурентоспроможністю підприємств, орієнтованих на ЗЕД, що складається з 5 блоків, представляє собою поетапне поєднання дій для досягнення головної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Блок 1. Дослідження ринку. На цьому етапі дуже важливий вибір джерел достовірної інформації. Для вчасного відстеження змін вимог покупців, своєчасного виявлення нових видів продукції, проведення моніторингу цін, своєчасне реагування на дії конкурентів, процес вивчення ринку продукції і конкурентів повинен проводитися регулярно. Для вивчення конкурентів існує безліч сучасних маркетингових підходів і методик, які допомагають провести порівняльний аналіз, серед яких можна виділити бенчмаркінг як технологію конкурентного аналізу [22]. Інформація зібрана на цьому етапі є основою для ухвалення управлінських рішень менеджерами різного рівня, це важливий етап в процесі управління конкурентоспроможністю експортної діяльності.

Блок 2. Аналіз власних можливостей експортної діяльності. Цей блок починається з виявлення «сильних» і «слабких» сторін зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це дозволяє виявити потенціал підвищення конкурентоспроможності («сильні» сторони ЗЕД, конкурентні переваги підприємства, внутрішні і зовнішні чинники підвищення конкурентоспроможності), а також визначити обмеження підвищення конкурентоспроможності («слабкі» сторони ЗЕД, по-грози, внутрішні і зовнішні чинники зниження конкурентоспроможності). Отримана інформація є базою для визначення можливостей експорту [23]. Логічним виділяти експортні

можливості таким чином: за видами продукції (товарна диверсифікація експорту підприємства); за ринками збуту (регіонально-географічна диверсифікація експорту підприємства).

Крім того, необхідно проводити аналітичну роботу за наступними напрямками: встановлення пріоритетних ринків збуту, виявлення можливостей експансії на нові ринки, а також усебічний аналіз ризиків.

Блок 3. Розробка функціональних планів та їх реалізація. Відповідно до затверджених положень конкурентної стратегії в області експорту, цінової політики, політики в області якості здійснюється розробка функціональних планів під-розділів (відділів) підприємства. Горизонт планування визначається вищою і середньою ланкою менеджменту. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити процедурі сертифікації продукції, а також плануванню процесів навчання персоналу, плануванню критеріїв конкурентоспроможності.

Блок 4. Конкурентна політика і стратегія та безпека. Цей великий блок в представленій моделі містить систему управління конкурентними перевагами, яка включає [24]:

- планування конкурентних переваг;
- визначення чинників, що впливають на конкурентоспроможність експортної діяльності підприємства;
- формування портфеля конкурентних переваг;
- розробка заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги;
- визначення проблемних зон діяльності.

Ядром моделі є розробка конкурентної стратегії підприємства в області експорту, яка є детальним усебічним комплексним планом досягнення поставлених цілей в області експорту, обмежений тимчасовим інтервалом. Стратегічно важливою стадією процесу управління конкурентоспроможністю експортної діяльності є забезпечення економічної, технічної, інформаційної і правової безпеки підприємства. На стадії розробки конкурентної стратегії в області експорту доцільно також формулювати основні принципи цінової політики і політики в області якості.

Блок 5. Оцінка і аналіз результуючих показників. При послідовній реалізації усіх стадій процесу управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства, елементи «входу» підприємства будуть представлені на «виході» у вигляді наступних результуючих показників:

- 1) Конкурентоспроможна продукція.
- 2) Збільшення частки ринку.
- 3) Ефективність зовнішньоекономічної діяльності.
- 4) Підвищення продуктивності.
- 5) Інноваційна активність.

Підсумовуючи варто відмітити, що приведені вище складові в сукупності визначають процес управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку. Ефективне дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за допомогою моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтованого на ЗЕД.

Концептуальна схема моделі управління конкурентоспроможністю має наступний вигляд (рис. 1.1.) та складається з трьох блоків. Слід зазначити, що для реалізації перших двох блоків цієї концептуальної моделі необхідно сформувати системи показників для дослідження конкурентоспроможності підприємств. З метою єдності аналізу внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та конкурентів слід використовувати однакову систему показників яку необхідно розглядати у двох розрізах:

- часовий розріз дозволить прослідкувати динаміку конкурентоспроможності кожного підприємства;
- просторовий розріз дозволить порівняти підприємства між собою, тобто дослідити конкурентоспроможність конкурентів.

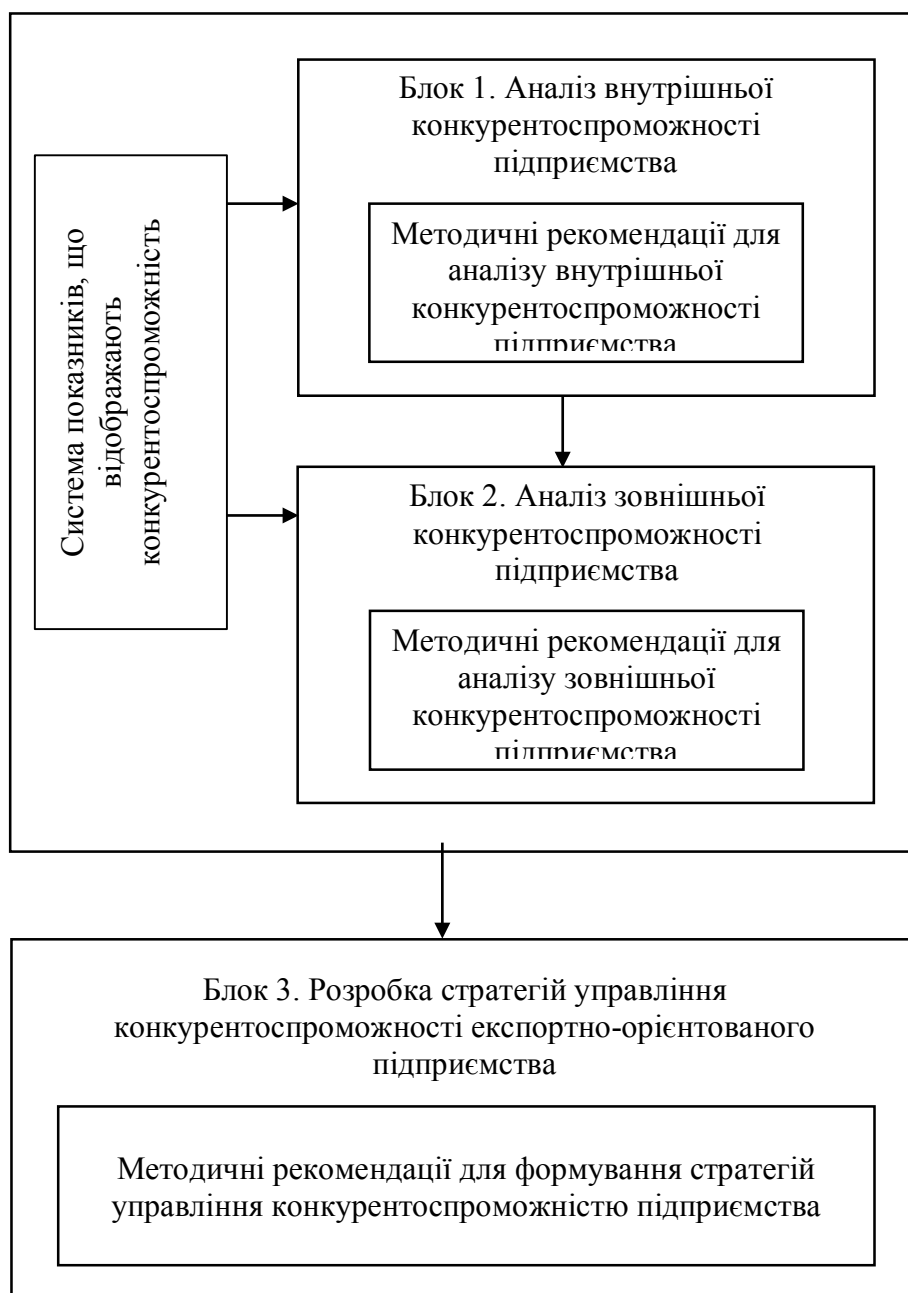


Рис. 1.1. Концептуальна схема моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства

Складено автором на основі [25]

Таким чином, сформована система показників дозволяє ефективно досліджувати конкурентоспроможність як підприємств, так і конкурентоспроможність конкурентів.

Під стратегією управління конкурентоспроможністю розуміється комплекс довгострокових дій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, стратегія – це довгостроковий план, для ефективної побудови якої доцільно спочатку здійснити прогнозування конкурентоспроможності підприємства, а потім запропонувати найбільш доцільні дії щодо її підвищення.

Таким чином, реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства. Отже, практична значущість моделі полягає в тому, що запропонована модель управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства призначена для використання в роботі не лише зовнішньоекономічних відділів, але і інших підрозділів підприємства. Наприклад, в планово-аналітичній роботі, що проводиться з метою відшукування додаткових можливостей зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Крім того, модель допомагає організувати систему управління конкурентними перевагами на підприємстві, а також упорядкувати і формалізувати взаємодію підрозділів підприємства. Також модель дозволяє встановлювати і цілеспрямовано усувати недоліки і уразливі ділянки в роботі підприємства, вчасно відстежувати і розвивати позитивні тенденції в поліпшенні його діяльності, здійснення тих або інших заходів, що виникають в результаті діяльності. Деякі елементи системи актуальні у разі залучення інвестицій. Можливо використовувати розроблену модель при створенні алгоритму ухвалення управлінських рішень в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Першим та другим блоками схеми моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованого підприємства, орієнтованого на ЗЕД, є дослідження внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності підприємства. Для реалізації мети цього блоку доцільно розробити методичні рекомендації для дослідження

конкурентоспроможності підприємств. Взаємозв'язок методичних рекомендацій наведено на рис. 1.2.

Таким чином за допомогою методичних рекомендацій знайдено три основні групи внутрішньої конкурентоспроможності для експортно-орієнтованих підприємств. Реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентоспроможністю.



Рис. 1.2. Методичні рекомендації щодо визначення конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства

Складено автором на основі [25]

Але, для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства, необхідно використовувати спеціальні методи оцінки, що потребують більш детальних обрахунків та дають можливість оцінити вплив кожної складової внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції. Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [26, с. 222; 27, с. 63; 28, с. 355].

Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність. До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу. До другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу. Третя група включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції підприємства. Необхідні для розрахунку показники наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)	
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$B = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Показник фондоддачі (Ф)	$\Phi = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Рентабельності товару (РТ)	$PT = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$
1.4. Продуктивності праці (ПП)	$ПП = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$
Загальна ефективність виробничого потенціалу (ЕП)	$BP = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1ПП$
2. Фінансовий потенціал (ФП)	
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	$Av = \text{Сума власного капіталу підприємства} / \text{Загальну суму активів підприємства (Підсумок балансу)}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	$Pl = \text{Сума оборотних активів підприємства з урахуванням витрат майбутніх періодів} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	$AL = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (ОбОЗ)	$ObOZ = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Середньоарифметичне значення суми річного залишку обігових активів}$
Загальна ефективність фінансового потенціалу	$FP = 0,29Av + 0,2Pl + 0,36AL + 0,15ObOZ$
3. Збутовий та маркетинговий потенціал (ЗП)	
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$RP = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продаж}) * 100\%$
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп)	$KHp = \text{Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств} / \text{Загальні обсяги реалізації}$
3.3. Ступінь завантаження виробничих потужностей (ЗВп)	$ZBp = \text{Фактичний обсяг виробництва продукції} / \text{Максимально можливий обсяг виробництва}$

Продовження табл. 1.4.

3.4. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ)	$KP = \text{Загальний обсяг витрат на збут} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$
Загальна ефективність збутового та маркетингового потенціалу	$ЗП = 0,37РП + 0,29КНn + 0,21ЗВn + 0,1433$
4. Конкурентоспроможність продукції (КП)	
4.1. Якість продукції підприємства	Оцінюється шляхом одиничних, групових та зведених показників в залежності від мети дослідження.
Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (ККП)	
$ККП = 0,15ВП + 0,29ФП + 0,23ЗП + 0,33КП$	

Складено на основі [27, с. 44]

Перевагами даного методу є зручність його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності. Проте, має обмеженість застосування в умовах малих підприємств агробізнесу через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також завчасно визначеної вагомості кожного показника,

Методика здійснення передбачає проведення поетапного розрахунку спочатку кожної складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. При чому, зазначимо, що розрахунок проводиться за допомогою формул із заздалегідь визначеною експертним шляхом вагою кожного фактору в залежності від ступеня його значимості, яка може бути не доречною і не може вважатися абсолютно достовірною в умовах малих підприємств агробізнесу [26, с. 358].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В першому розділі було проведено аналіз наукових робіт і публікацій для виділення поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Було зроблено висновок, що управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як систему заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального рівнів та утримання на них у перспективі.

Було сформовано складові та етапи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства а також виділено класифікацію факторів, що мають вплив на її рівень. Також було проаналізовано структуру основних організаційно-економічних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, було висвітлено основні принципи її формування.

Далі було сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе такі групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні. Сформовано основні блоки побудови моделі управління конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства та побудовано її концептуальну схему. За допомогою методичних рекомендацій знайдено три основні групи показників внутрішньої конкурентоспроможності для експортно орієнтованих підприємств. Реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентоспроможністю.

Було наведено критерії та показники конкурентоспроможності підприємства, які включають в себе показники ефективності виробничого, фінансового, збутового, маркетингового потенціалу, а також показники якості продукції, що дозволять сформувати комплексну оцінку основних складових потенціалу підприємства. Згідно даного методу оцінки, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДУ»

2.1. Діагностика експортної діяльності підприємства та його бізнес-середовища

ТОВ “Український центр меду” далі ТОВ “УЦМ” було засновано 19 серпня 2015 року. Всього в компанії працює 8 робітників: директор, головний бухгалтер, фінансовий директор, зам. директора з управління якістю продукції, менеджер з продажів, менеджер з постачання, бухгалтер та економіст. Основною діяльністю підприємства є експорт натурального гомогенізованого бджолиного меду українського виробництва до країн Європи.

Також у компанії проводиться наступна діяльність:

- Закупівля натурального меду у бджолярів;
- Проведення попередніх досліджень у лабораторіях на предмет виявлення антибіотиків, пестицидів та інших небажаних речовин у продукті;
- Доставка меду на заводи по переробці;
- Гомогенізація натурального меду;
- Отримання необхідних ветеринарних документів для експорту продукції;
- Отримання експертних висновків;
- Експорт гомогенізованого меду.

Гомогенізація меду – це процес переробки меду та інших продуктів бджільництва, що забезпечує отримання рівномірної (однорідної) суміші. Це досягається завдяки ретельному перемішуванню всього обсягу меду, призначеного для пакування.

Бочки з медом, відібрані для гомогенізації, після підігріву за температурою близько 40 °С випорожнюють в підігрівні ємності з мішалкою. Кожна партія, що відправляється клієнтові, отримує сертифікат якості, що видається акредитованою незалежною лабораторією.

У 2015 році ТОВ “УЦМ” успішно проводило закупівлю та переробку для продажу на експорт меду із соняшника і різнотрав’я. В 2016 році підприємство згідно з проханням потенційних клієнтів додало до асортименту також мед із акації та липи.

Для відправки продукції натурального меду формуються партії вагою нетто від 19140 до 21500 кг. Мед пакується у тару – “євро-бочки” стандартним об’ємом 213 л. Зазвичай туди вміщується 300 кг меду.

У 2015 році ТОВ «УЦМ» здійснювало гомогенізацію меду на підприємствах України, які мають відповідні дозволи на проведення цього процесу. В вересні 2015 року учасники ТОВ “УЦМ”, а вони одночасно є власниками ТОВ “Український центр переробки меду”, прийняли рішення збудувати власний завод по переробці меду на даній фірмі. Завод почали монтувати 17.09.2015 року та здали його в експлуатацію 22.12.2015 року. 25.12.2015 було зроблено першу купажну партію – 21 т меду.

ТОВ “Український центр переробки меду” має експлуатаційний дозвіл №10-20-14 від 22 грудня 2015 року, реєстраційний номер виробничих потужностей а-UA-10-20-14-XVI-PP,SP,PS від 22 грудня 2015 року, виданий Державною ветеринарною та фітосанітарною службою України, Головного управління ветеринарної медицини в Київській області, Управління ветеринарної медицини в Вишгородському районі, за підписом Начальника ветеринарної медицини в Вишгородському районі Ротаєнко Ю.М.

Головний державний інспектор ветеринарної медицини України наказом від 25.12.2015 №176 надав право експорту меду і продуктів бджільництва для ТОВ “УЦМ” (ідентифікаційний контрольний номер а-UA-10-20-14-XVI-PP,SP,PS. від 22.12.2015р.) до наступних країн: Німеччина, Італія, Люксембург, Польща, Чехія, США, Канада, Японія, Китай, Індія та Нігерія.

Попередні розрахунки бізнес-плану по експортній діяльності підприємства були зроблені фахівцями за півроку до відкриття підприємства. По бізнес-плану в перший рік роботи ТОВ “УЦМ” планувалось переробку та аналіз меду для подальшого експорту робити на інших підприємствах без відкриття свого

підприємства по переробці меду. Для бізнес-плану були використані дані роботи по експорту меду за 2011-2014 роки.

Наразі експортна діяльність компанії фокусується в основному на ринки ЄС. Основні потенційні клієнти – це компанії, які займаються імпортом меду та оптовою торгівлею в ЄС, пакувальники меду, індустріальні компанії, які використовують натуральний мед у своєму виробництві.

Фактично закупка та переробка меду почалася з 1.09.2015 року. Розрахунки бізнес-плану по ціні реалізації меду були взяті дані на 25% нижчими ніж вони були в 2014 році. Для наочності у табл. 2.1. наведені показники за 2015-2017 роки по кількості виготовлених та експортованих купажних партій ТОВ “УЦМ”:

Таблиця 2.1.

Кількість виготовлених та експортованих партій меду ТОВ “УЦМ”, шт.

Рік	Виготовлено	Експортовано
2015	12	0
2016	15	20
2017	7	7

(Складено автором)

Одна купажна партія складає 20-21 тис кг гомогенізованого меду.

Партії меду було експортовано через підприємства-партнери до таких країн як Франція, Великобританія та Польща.

Отже, бачимо що у 2015 році підприємству не вдалось експортувати жодної купажної партії. Причиною цього є ситуація, яка склалася на ринку.

В 2015 році в усьому світі вперше за останні 25 років було отримано рекордний урожай збору меду в світі. При цьому експортні ціни на мед знизилися практично в 2 рази. Таке стрімке падіння цін на мед в світі спостерігається кожні 4-5 років.

В травні 2016 року на основі глибокого аналізу 50% учасників ТОВ “УЦМ” прийняли рішення зробити попередні розрахунки та змінити стратегію закупки меду та його виготовлення в Україні. Під цими діями закладались на наступні 5 років стратегія розвитку пасіки в якій ТОВ “УЦМ” був би учасником та окремо зробив свою систему закупівлі меду в різних областях України. З такою

пропозицією не всі учасники ТОВ “УЦМ” були згодні, але працювати далі на поставках закордон українського поліфлорного меду з низькою рентабельністю роботи було неможливо. За 2016 рік ТОВ “УЦМ” експортував 398 т поліфлорного гомогенізованого меду, виробленого в Україні.

В 2017 році ТОВ “УЦМ” прийняв участь та створив разом з ПСП “Дружба”, яке знаходиться у с. Очеретувате Семенівського району Полтавської області найбільшу промислову пасіку в Україні, яка на кінець 2017 року нараховувала 3563 бджолиних сім’ї. Перша в Україні за останні 25 років на полях ПСП “Дружба” було створено медовий конвеєр, який мав період цвітіння 120 днів та забезпечував отримання монофлорних медів, наприклад: фацелії, буркуна білого та ін.

Фактично ТОВ “УЦМ” переробкою і експортом не займалось, а всі сили були направлені на налагодження роботи такої пасіки. В 2018 році пасіка буде нараховувати на кінець травня 2018 року 8200 бджолиних сімей та буде працювати матковивідна пасіка, яка протягом 2018 року дасть змогу виростити більше 10000 бджолиних маток.

Вся ця робота направлена була на те, щоб отримати монофлорний мед та продавати його закордон, бо він є більш вигідним по ціні. Таким чином в результаті падіння в ціні на мед в 2015-2016 роках, стратегічна діяльність підприємство ТОВ “УЦМ” на базі початкового бізнес-плану не була виконана та переведена в іншу площину, яка в наступні роки дасть змогу проводити нову агресивну експортну політику по поставкам монофлорних медів по вищій ціні на ринки світу.

Для правильного прийняття стратегічної лінії розвитку експортного потенціалу ТОВ “УЦМ” використовувалися наступні дані:

- 1) Динаміка виробництва меду в Україні у 2011-2016 роках;
- 2) Структура виробництва меду за регіонами України;
- 3) Експорт меду в Україні в період 2005-16 роках;
- 4) Обсяг експорту серед імпортерів українського меду.

Дані наведено у наступних таблицях та рисунках:

Таблиця 2.2.

Динаміка виробництва меду в Україні у 2011-16 р. р. , т.

Категорії господарств:	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Відхилення, 2016/2011 рр., +/-
Сільськогосподарські підприємства, т.	1496	1417	1323	982	918	903	-593
Господарства населення, т.	68815	68717	72390	65539	62697	58421	-10394
Всього, т.	70311	70134	73713	66521	63615	59324	-10987
Частка господарств населення, %	97,87	97,98	98,21	98,52	98,56	98,48	

Складено на основі джерела [28]

Як видно з наведених даних, за останні 5 років значно знизилась кількість сільськогосподарських підприємств з виробництва натурального меду, а також знизилась кількість таких господарств серед населення.

Далі необхідно дослідити структуру виробництва меду за регіонами України. Як видно з діаграми, лідером серед регіонів України є Житомирська область. Геополітичні зміни, що відбулися в нашій державі не призвели до значних змін на ринку меду. Згідно з даними Держслужби, статистики України, в 2013 р. питома вага АР Крим в національному виробництві меду складала близько 4%. Що стосується Донецької та Луганської областей, то з початком військового конфлікту сумарна частка виробництва меду цих регіонів в загальнонаціональному масштабі знизилася до 13% в 2016 році, тоді, як в 2010-2013 р.р., в середньому, становила 19%. Результати наведені на рис. 2.1.:

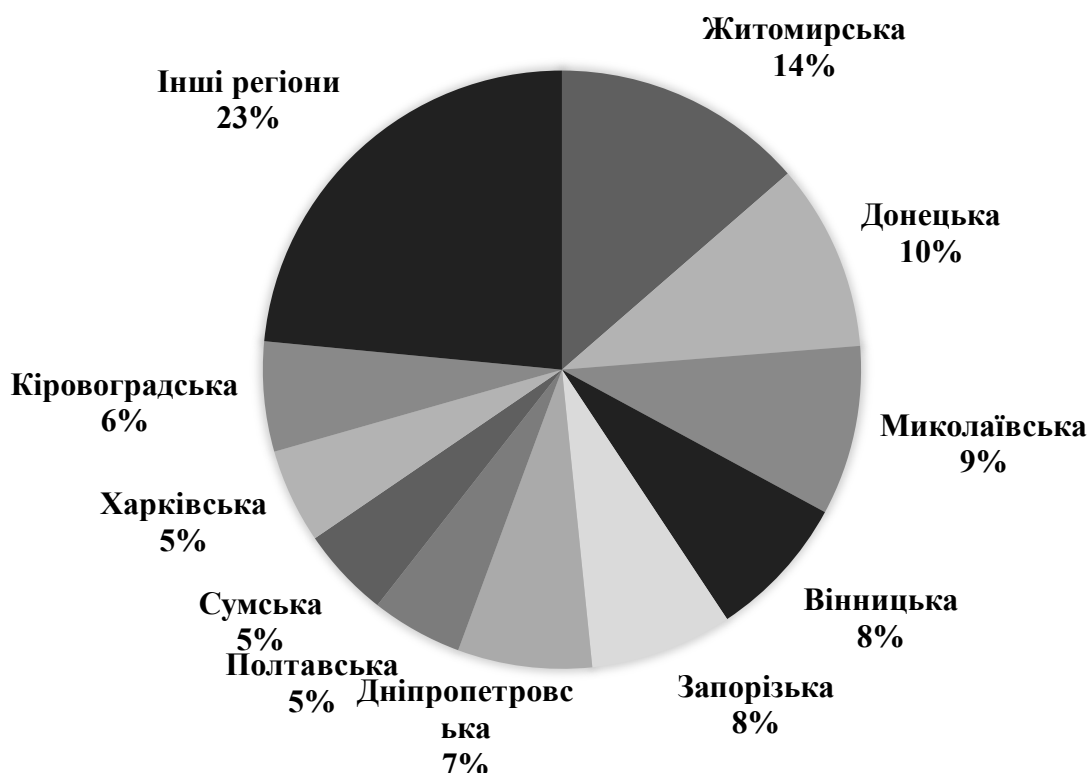


Рис. 2.1. Структура виробництва меду за регіонами України в 2016 році, %.

Складено на основі джерела [29]

У той же час, слід зазначити, цей «недобір меду» у вказаних регіонах майже повністю вдалось компенсувати за рахунок інших областей. Наприклад, в Житомирській області приріст виробництва за три роки склав 6%, у Миколаївській області -7%.

Також необхідно розглянути динаміку виробництва та експорту меду в Україні, що наведені на рис. 2.2. та рис.2.3. За останні 10 років виробництво меду в Україні скоротилося з показника 71,5 тис.т. на рік до 59,3 тис.т., в той час як експорт продукції стрімко зростає. У 2016 році обсяги експорту меду побили рекордні показники – 57 тис.т. було продано закордон, що свідчить про прибутковість такої діяльності та перспективність розвитку медової галузі у майбутньому.

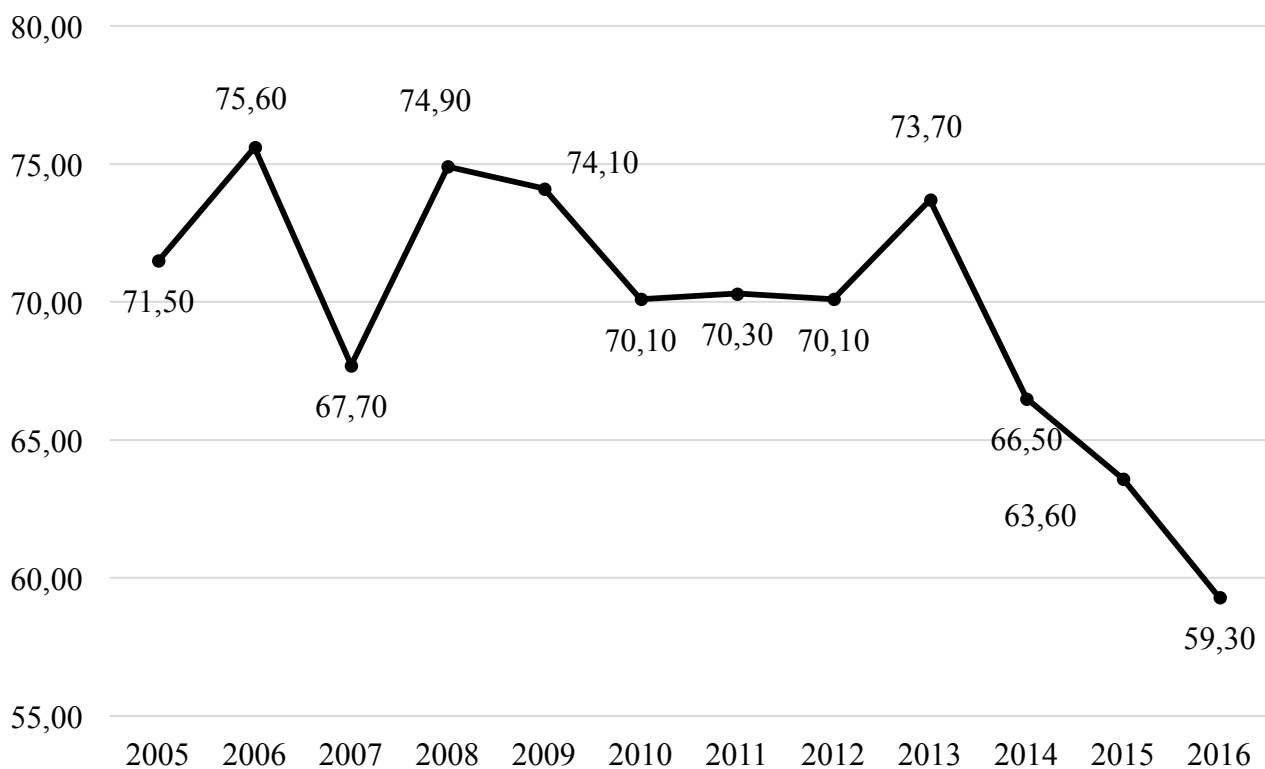


Рис. 2.2. Виробництво меду в Україні в період 2005-2016 р. р., тис. тонн.
Складено на основі джерела [30]

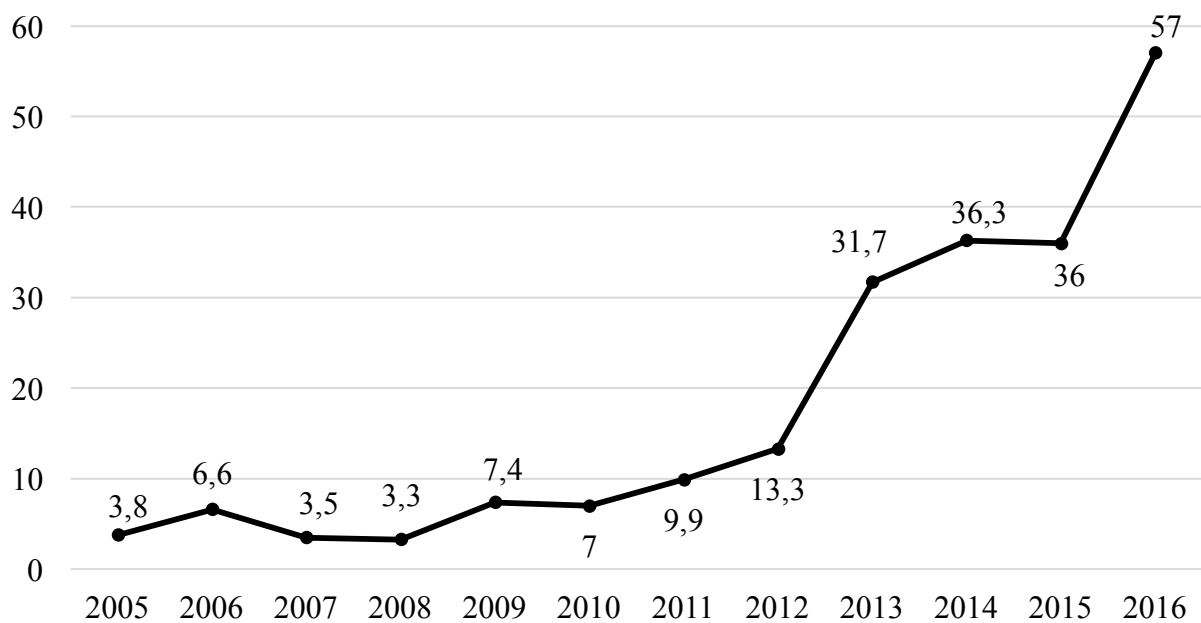


Рис. 2.3. Експорт меду в Україні в період 2005-16 р. р., тис. тонн.
Складено на основі джерела [30]

Як видно з наведених графіків, виробництво меду в Україні має тенденцію до скорочення, однак експорт стрімко зростає. Це спричинено великою популярністю продукту не тільки на ринках ЄС, а і у всьому світі.

Далі необхідно проаналізувати імпортерів українського меду. Найбільші споживачі за 2016 р. наведені на рис.2.4.:

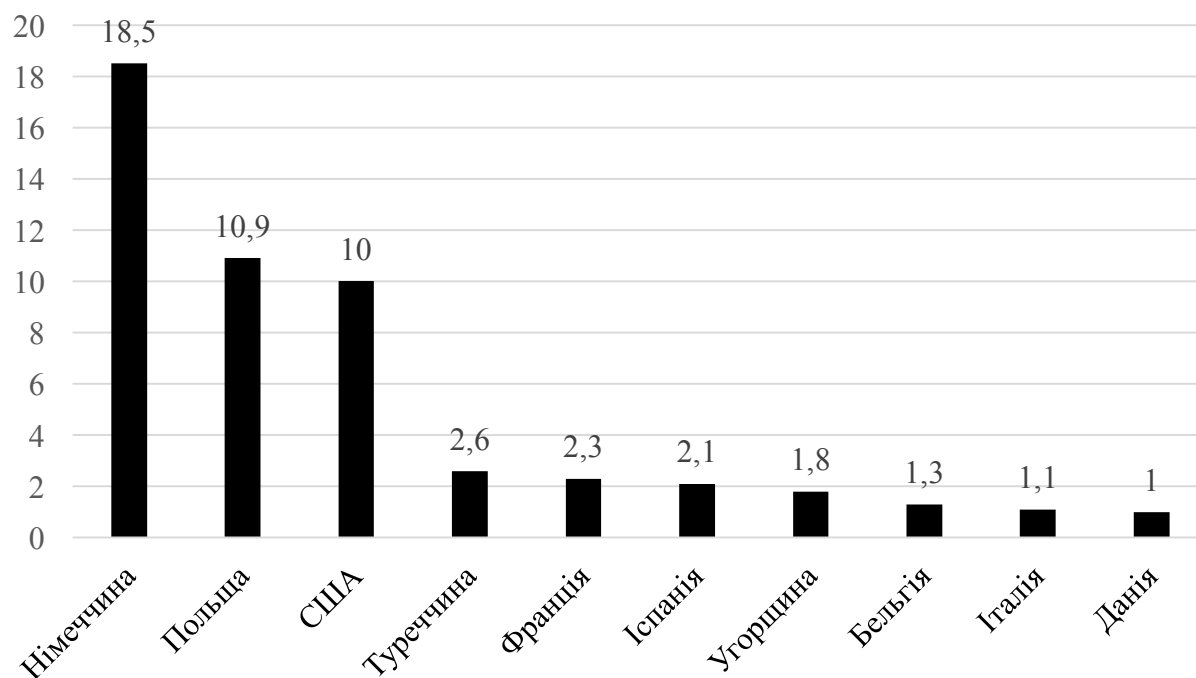


Рис. 2.4. Найбільші імпортери українського меду за 2016 рік, тис. тонн.

Складено на основі джерела [31]

На рисунку наведено країни, в які Україна поставляла мед протягом 2016 року. Частка наведених вище країн складає сумарно 91% від загального імпорту. Інші країни імпортують зовсім незначні обсяги. Як бачимо, лідерами є Німеччина, Польща та США.

Щодо ситуації на ринку меду у Європі, то ЄС є найбільшим виробником в світі після Китаю (більше 250 тис. тон), загальна кількість вуликів перевищує 17 мільйонів, але в той же час кількість бджолярів має тенденцію до зниження, станом на 2017 рік їх залишилось близько 600 000.

ЄС не задовольняє потреби у натуральному меді за допомогою власного виробництва, тому імпорт цього продукту зростає з кожним роком. Основним

постачальником меду з-за кордону залишається Китай (близько 40% імпорту ЄС).

Нижче приведена кількість вуликів у країнах ЄС та відсоток їх зміни в порівнянні 2016 та 2003 рр. (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Кількість вуликів у країнах ЄС, тис. шт

Країна	2003	2004- 2006	2008- 2010	2011- 2013	2014- 2016	2016	Зміна
Іспанія	2 398	2 465	2 321	2 459	2 459	2 834	+15.2%
Румунія	Н/Д	Н/Д	975	1 280	1 550	2 472	+59.5%
Польща	Н/Д	949	1 092	1 123	1 281	1 505	+ 17.5%
Італія	1 100	1 100	1 157	1 128	1 317	1 356	+3.0%
Франція	1 297	1 150	1 361	1 339	1 636	1 322	- 19.2%
Греція	1 380	1 388	1 468	1 502	1 584	1 248	-21.2%
Угорщина	Н/Д	873	900	900	1 089	1 184	+8.8%
Німеччина	900	893	751	712	711	807	+ 13.5%
Болгарія	Н/Д	Н/Д	672	617	526	754	+43.4%
Португалія	633	590	555	563	567	700	+23.5%
Чехія	Н/Д	478	526	498	541	671	+24.1%
Хорватія	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д	492	406	-17.5%
Австрія	344	327	311	368	376	354	-6.0%
Словачія	Н/Д	192	246	236	255	292	+ 14.6%
Велика Британія	274	274	274	274	274	223	-18.5%
Литва	Н/Д	84	85	118	145	186	+28.4%
Швеція	145	145	150	150	150	154	+2.7%
Данія	155	160	170	170	150	115	-23.1%
Латвія	Н/Д	54	62	64	84	97	+ 15.4%
Нідерланди	80	80	80	80	80	79	-1.1%
Бельгія	100	111	110	112	108	65	-39.6%
Фінляндія	42	47	56	46	50	64	+28.0%
Естонія	Н/Д	51	33	25	41	44	+7.4%
Кіпр	Н/Д	46	44	44	45	43	-4.0%
Люксембург	10	11	9	8	8	6	-27.4%
ЄС	8 877	11 631	13 603	13 985	15 704	17 189	+9.5%

Складено на основі джерела [32]

Примітка: н/д – немає даних.

В більшості країн ЄС кількість вуликів має тенденцію до збільшення, але у Франції, Греції, Хорватії, Угорщині, Австрії, Великій Британії, Данії, Бельгії, Кіпрі та Люксембурзі тенденція є негативною.

Щодо загальної кількості бджолярів у ЄС, як вже було зазначено, тенденція у більшості країн є негативною. Результати наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Кількість бджолярів у ЄС

	2003	2004- 2006	2008- 2010	2011- 2013	2014- 2016	2017- 2019
Німеччина	103 600	103 600	103 600	103 600 *	98 297	116 000
Польща	Н/Д	42 800	39 410	44 999	51 778	62 575
Італія	75 000	50 000	70 000	70 000	50 000	50 000
Чехія	Н/Д	49 734	48 678	46 033	48 132	49 486
Франція	100 000	100 000	69 600	73 500	75 000	41 560
Велика Британія	43 600	43 600	43 900	43 900	43 900	37 888
Австрія	25 027	24 421	23 000	24 451	25 099	25 277
Греція	22 000	19 560	19 814	19 392	21 031	24 582
Іспанія	27 420	24 606	23 265	23 816	23 473	23 816
Румунія	Н/Д	Н/Д	36 800	40 000 *	43 200	22 930
Угорщина	Н/Д	15 302	16 000	16 000	20 410	21 565
Болгарія	Н/Д	Н/Д	29 097 *	29 097	19 179	17 969
Словаччина	Н/Д	18 123	14 339	14 699	16 338	17 171
Швеція	14 000	14 000	15 000	15 000	12 000	14 000
Хорватія	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д	8 953	12 526
Бельгія	11 000	7 715	7 000	7 600	9 500	9 490
Литва	Н/Д	11 000	10 923	13 000	10 132	8 536
Данія	6 000	5 000	4 278	4 300	5 000	7 000
Нідерланди	10 000	10 000	10 000	8 000	8 000	7 000
Естонія	Н/Д	7 600	7 400	2416	5 934	5 250
Латвія	Н/Д	8 300	3 300	3 700	3 346	3 282
Фінляндія	4 200	4 200	3 300	2 500	2 700	3 100
Кіпр	Н/Д	634	544	588	550	691
Люксембург	650	650	369	348	331	337
ЄС	470 797	593 168	624 872	635 638	631 236	606 082

Складено на основі джерела [32]

Примітка: н/д – немає даних.

Щорічно у світі виготовляється близько 1,9 млн. тон меду, з яких близько 40 % експортується. Основними експортерами є такі країни, як Китай (обсяги виробництва меду у 2015 році перевищили 474 000 т), ЄС (161 000 т), Туреччина (104 000 т), США (81 000 т), Іран (76 000 т), Росія (75 000 т), та Україна (67 000 т). Високими обсягами виробництва відзначилися Індія, Мексика, Бразилія та Канада [33].

У загальносвітовій структурі ЄС є найбільшим імпортером і споживачем меду на душу населення: близько 50% від загальносвітового імпорту припадає на країни ЄС (рис. 2.5.). Серед європейських країн, найбільші обсяги даного продукту імпортують Німеччина (13% від загального обсягу), Франція (6%), Великобританія (6%), Бельгія (4%), Іспанія (4%) і Польща (4%) [34].

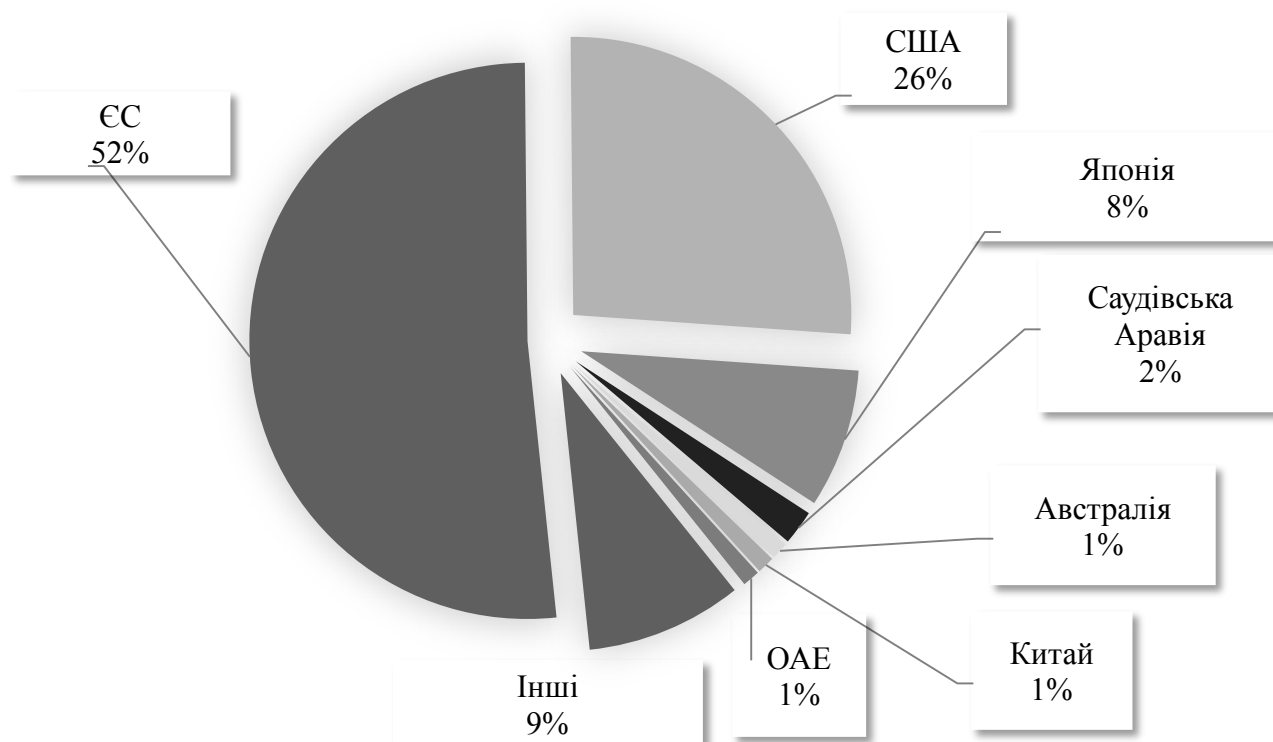


Рис. 2.5. Частка країн у світовому імпорті меду

Складено на основі джерела [34]

Середній показник споживання меду в країнах ЄС становить 0,65 кг на людину в рік, в той час як загальносвітовий показник становить 0,22 кг [34].

Популярність меду зумовлена тим, що споживачі надають перевагу натуральним і здоровим підсолоджувачам з користю для здоров'я, шукаючи здорові альтернативи рафінованому цукру. Популярною нішею для меду є тренд органічної продукції. Окрім того, споживачі зацікавлені в інноваційних продуктах з новими смаками, зростає і популярність на провідних європейських медових ринках монофлорних сортів меду.

Щодо основних експортерів меду до ЄС, то тут Україна займає передові позиції, поступаючи тільки Китаю. В той же час країни Латинської Америки продовжують нарощувати обсяги експорту до ЄС. Детальні дані приведені на рис.2.6.

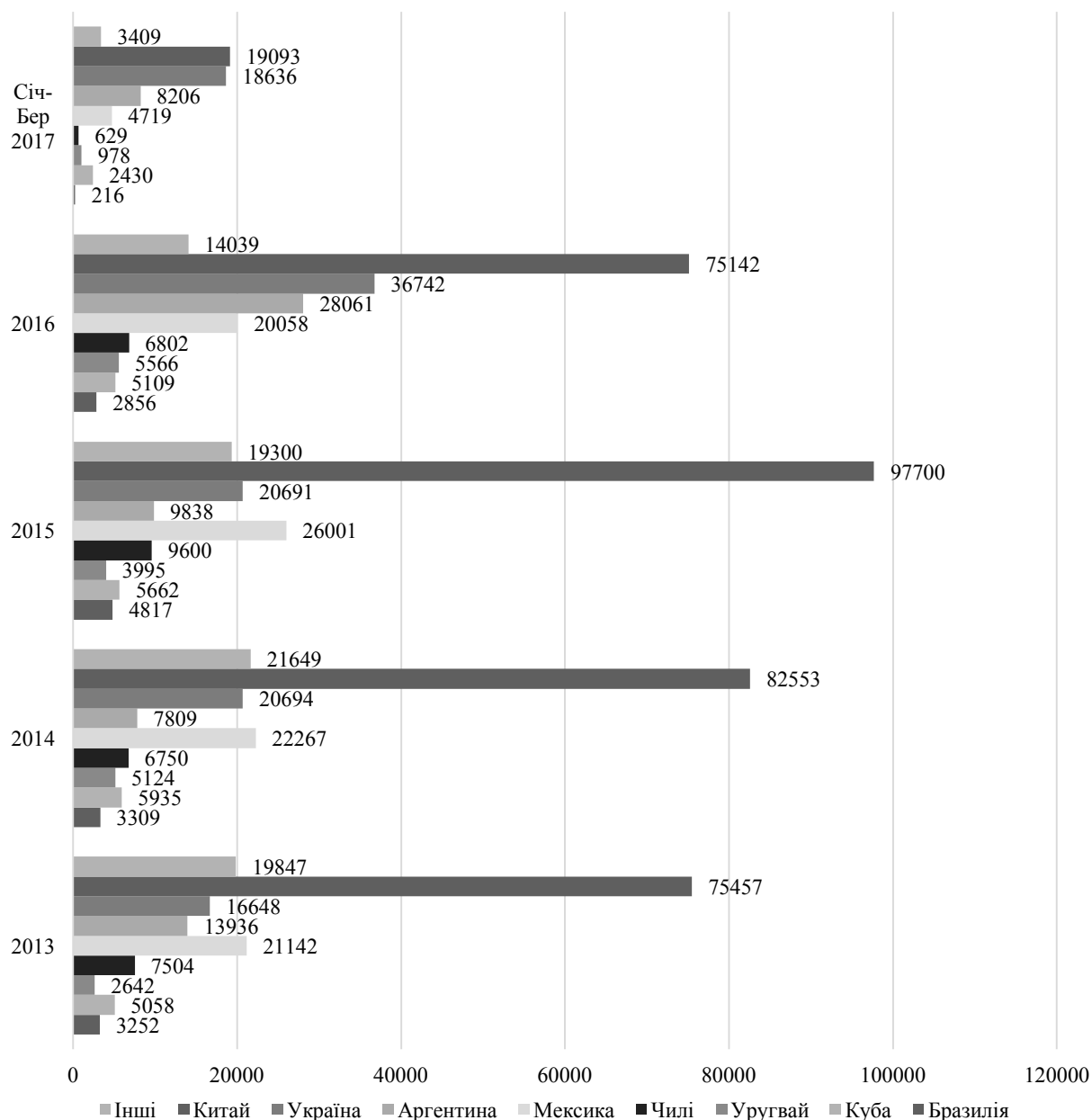


Рис. 2.6. Найбільші експортери меду до ЄС за обсягами поставок, т.
Складено на основі джерела [34]

Також варто звернути увагу на цінову політику країн-виробників. Згідно результатів Європейського Бюро статистики, середня ціна на український мед є досить низькою і поступається тільки Китаю та В'єтнаму. Станом на 2017 рік

ціна 1 кг українського меду складає в середньому 1.59 євро/кг, в той час як конкурентні країни Латинської Америки встановлюють ціну від 2.05 євро/кг. Детальніше результати приведені на рис. 2.7.

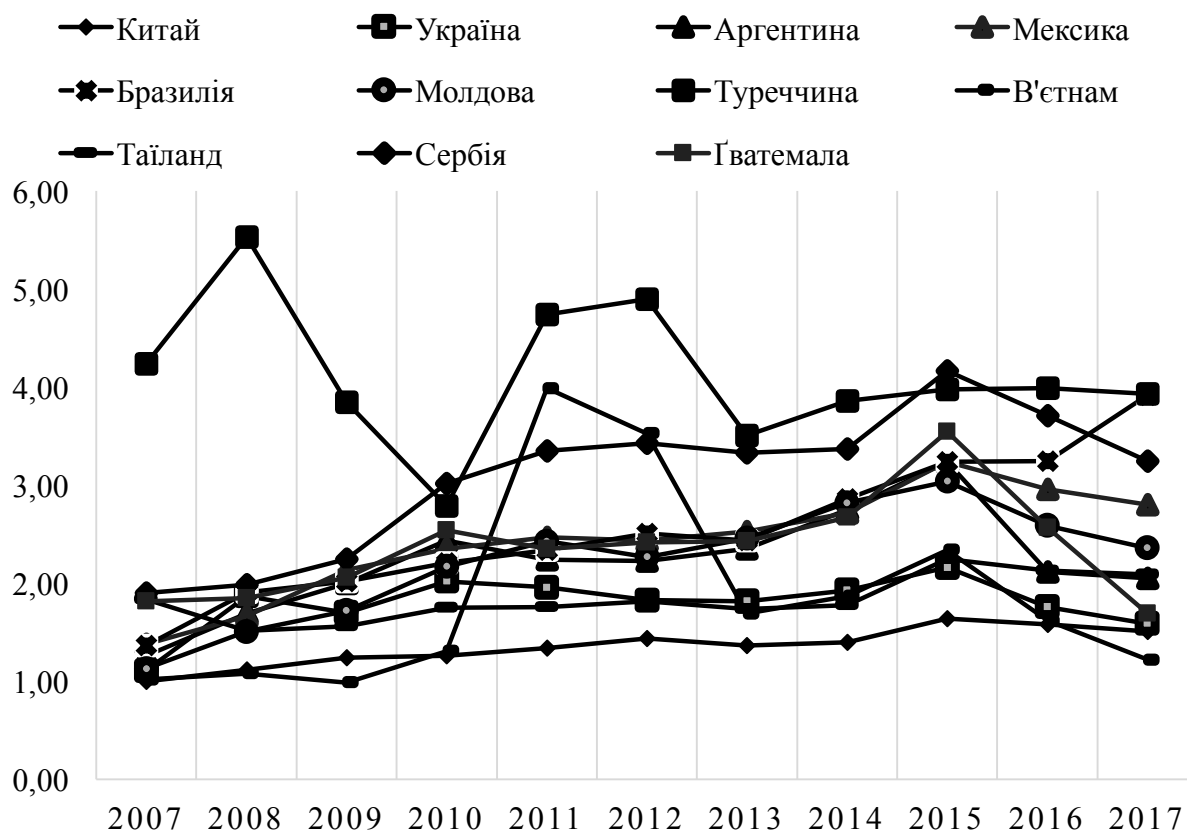


Рис. 2.7. Динаміка цін меду експортованого до ЄС, євро/кг.

Складено на основі джерела [33]

Надалі детально розглянуто об'єми українського експорту натурального меду до ЄС. За 2016 рік було експортовано 36742 тони, а за січень-вересень 2017 вже 46 200 тон, такі обсяги стали рекордними для України. Детальні результати приведені на рис. 2.8.

Відповідні тенденції до зростання пов'язані із процесами інтеграції України у європейський простір. Важливим кроком на шляху до євроінтеграції стала Угода про зону вільної торгівлі України з Європейським Союзом, що набула чинності 01.01.2016 р. та яка покликана зменшити та скасувати тарифи щодо товарів, забезпечити лібералізацію торгівлі, а також адаптацію українського законодавства з законодавством ЄС для забезпечення вільного

переміщення товарів і послуг між двома країнами та двостороннього рівноцінного відношення до підприємств, товарів на території України та ЄС.

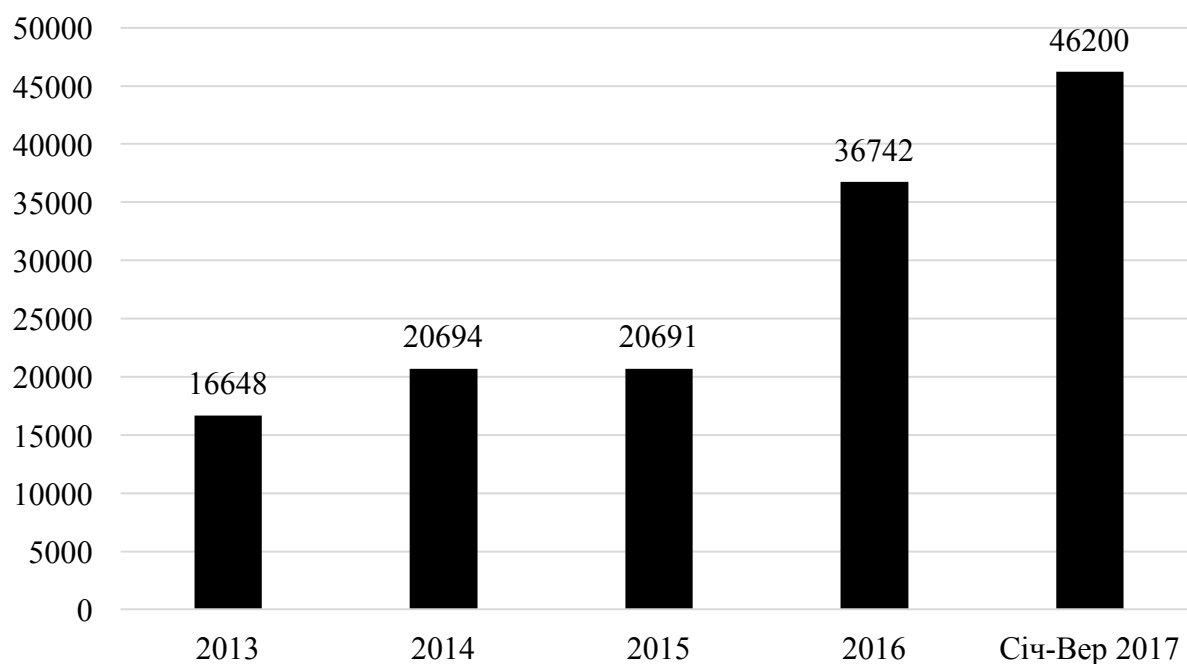


Рис. 2.8. Експорт українського меду до ЄС, т.

Складено на основі джерела [35]

Для експорту меду натурального (код згідно КН ЄС 0409) в рамках поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та ЄС діє безмитна тарифна квота на низку продукції АПК. Розмір квоти на мед складає 5000 т/рік, і упродовж 5 років буде збільшуватись на 200 т/рік щорічно. Максимальний об'єм в рамках квоти буде сягати 6000 т/рік. Ставка ввізного мита в ЄС в рамках квоти складає 0% (за умови наявності сертифікату EUR.1), експорту продукції понад квоту буде обкладатись ставкою мита у розмірі 17.3%. Адміністрування тарифної квоти на мед здійснюється виключно Європейським Союзом за принципом «перший прийшов — перший обслуговується». Тобто першим оформлюється той товар, супровідні документи якого прийшли першими (за умови наявності невикористаного залишку квоти на момент подачі документів).

Крім того, восени 2017 р. було введено додаткову безмитну квоту на мед у розмірі 2500 т/рік терміном на 3 роки в рамках тимчасових додаткових торговельних преференцій ЄС для України [36]. Однак, у 2017 році станом на 11 січня квота вже була повністю заповнена. Фактично, для забезпечення можливості використання квоти, товар з усіма відповідними документами вже має знаходитись на українському кордоні вже в перші дні січня, що є досить великою складністю для невеликих підприємств. Зазвичай квотою встигають скористуватися лідери галузі – ТОВ “Бартнік” та “Асканія-пак”.

Також ЄС виставляє широкий спектр вимог до імпортової продукції. Для отримання доступу до ринку натурального меду в ЄС необхідно виконати низку умов. Розглянемо детальніше основні із них.

Контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах. З метою забезпечення високого рівня захисту прав споживачів, імпорт до Європейського Союзу продуктів харчування повинен відповідати законодавству ЄС, призначеним для забезпечення того, що продукти, що розміщуються на ринку, є безпечними для харчування та не містять забруднюючих речовин на рівнях, які можуть загрожувати людським здоров'я. Забруднювальні речовини можуть бути присутніми в харчових продуктах в результаті різних етапів його виробництва, упаковки, транспортування або утримання, або також можуть бути наслідком забруднення навколишнього середовища .

Регламент Ради ЄС № 315/93 від 8 лютого 1993 р. встановлює процедури щодо забруднень у харчових продуктах (ОJ L-37, 13.02.1993) (CELEX 31993R0315), регулює наявність таких забруднювачів (нітратів, важких металів) у продуктах харчування в ЄС:

- харчові продукти, що містять забруднювачі до кількості, неприйнятної з точки зору здоров'я населення, і, зокрема, на токсикологічному рівні, не повинні бути розміщені на ринку ЄС і будуть визнані непридатними;
- рівень забруднюючих речовин повинен бути таким, якого можна було б досягти з дотриманням рекомендованих правильних практик роботи;
- для захисту від деяких забруднювачів може бути встановлений

максимальний рівень захисту населення.

Контроль залишків пестицидів. Перелік контрольованої продукції (у т.ч. меду) та максимальні межі залишків пестицидів визначені у Регламенті (ЄС) №396/2005 та Додатках до нього. Директива Ради 96/23 / ЄС (OJ L-125, 23/05/1996) (CELEX 31996L0023) окреслює процедуру оцінки того, чи можна вважати, що при імпорті продуктів тваринного походження гарантії щодо залишків хімічних речовин, представлених третьою країною, еквівалентні тим, що вимагаються для продуктів, вироблених відповідно до правил ЄС.

Відстежуваність продукції. Вимога належним чином маркувати або надавати відповідні документи про продукцію. Імпортёр харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність вичерпної інформації щодо всього ланцюга виробництва та переміщення продукту відповідно до Регламенту ЄС № 178/2002 [30]. Продовольчий закон ЄС проводить не лише високий рівень захисту життя та здоров'я людей та споживачів а також захист тварин, рослин та навколишнього середовища. Експортери харчової продукції до ЄС повинні дотримуватися особливих зобов'язань, викладених у Регламенті ЄС № 178/2002 Європейського Парламенту та Ради (OJ-31 01.02.2002) (CELEX 32002R0178), що охоплює всі етапи виробництва продуктів харчування.

Маркування харчових продуктів. Положення ЄС № 1169/2011 Європейського Парламенту та Ради щодо надання споживачам інформацію про харчову продукцію (OJ L-304, 22.11.2011) (CELEX 32011R1169) змінює чинне законодавство щодо маркування. Було встановлено нові положення щодо:

- обов'язкової інформації про харчові продукти;
- виділення алергенів у списку інгредієнтів;
- чіткість маркування та мінімальний розмір тексту;

Відповідно до Постанови ЄС № 1169/2011, детальна інформація про вміст продуктів харчування є обов'язковою з 13 грудня 2016 року. Вона повинна бути включена в етикетку з наступним змістом: енергетична цінність; кількість жиру, насичених жирних кислот, вуглеводів, цукру, протеїну та солі. Зміст може бути доповнений додатковою інформацією про кількість мононенасиченого натрію,

поліолів, крохмалю або клітковини.

Контроль безпеки харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання людиною. Загальні гігієнічні вимоги щодо харчових продуктів та спеціальні гігієнічні вимоги для харчових продуктів тваринного походження – Регламент ЄС №852/2004 та 853/2004;

Зокрема, загальні вимоги до імпорту харчових продуктів тваринного походження до ЄС такі:

- продукти повинні походити з зареєстрованих потужностей або потужностей, на які видано експлуатаційний дозвіл в країні-експортері, яка включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС (Рішення (ЄС) 2011/163);

- продукти повинні супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим компетентним органом країни-експортера;

- пройти обов'язкову перевірку кожного вантажу із цим товаром на прикордонному пункті пропуску країни ЄС, де здійснюються ветеринарні перевірки.

Контроль залишків ветеринарних препаратів. Ключові вимоги та процедури щодо встановлення меж залишків фармакологічно активних речовин у харчових продуктах тваринного походження визначені у Регламенті ЄС №470/2009. Максимальні межі залишків фармакологічно активних речовин – Регламент ЄС №37/2010. Державний моніторинг залишків ветеринарних препаратів та забруднюючих речовин у меді в Україні проводиться відповідно до вимог Директиви 96/23/ЄС. Вимоги ЄС до меду, призначеного для споживання людиною, в т.ч. показники якості (вода, цукор і кислотність), вимоги до маркування тощо (Директива 2001/110/ЄС).

Додаткові вимоги замовників з ЄС. Замовники з ЄС можуть вимагати від виробника наявності сертифікату відповідності певному міжнародному стандарту (зазначається у контракті): ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS. Ці сертифікати не є обов'язковими для ввезення на територію ЄС, проте вони часто є необхідною умовою для реалізації продукції в ЄС.

Можна виділити такі основні етапи здійснення експорту меду до ЄС українськими підприємствами [36]:

1) Необхідно ґрунтовно підготуватися: перевірити відповідність наведеним вище вимогам ЄС щодо безпечності, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (за необхідності), детально проаналізувати потенційні ринки збуту та конкурентне середовище, знайти партнерів та покупців в ЄС тощо.

2) Провести акредитацію (облік) на митниці та отримати картку акредитації компанії або приватного підприємця.

3) Укласти зовнішньоекономічний контракт та договір на надання транспортно-експедиційних послуг.

4) Зареєструвати експортні потужності у відповідному державному реєстрі як експортера меду із зазначенням країни призначення.

5) Отримати міжнародний сертифікат на імпорт меду та інших продуктів бджільництва, призначених для споживання людиною, форма якого визначена Регламентом ЄС №2016/759. Сертифікат видається на кожну партію вантажу відповідним державним органом на основі результатів лабораторних досліджень.

6) Отримати сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається безоплатно на кожну партію товару митницями ДФС України під час або після здійснення експорту товару (для уповноважених експортерів – не потрібен).

7) Провести митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, міжнародний сертифікат, ін.).

8) Пройти митні перевірки та контроль у пункті в'їзду на територію ЄС. Продукція тваринного походження повинна бути заявлена щонайменше за 24 год до прибуття вантажу до місця перетину кордону (попередні повідомлення надсилаються у пункт пропуску або через електронну систему TRACES).

2.2. Аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства

Експортна діяльність ТОВ “УЦМ” у 2017 р. була значно меншою, ніж у попередні роки. Обсяги експорту купажних партій натурального меду ТОВ “УЦМ” за країнами представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Кількість експортованих партій меду у 2016 та 2017 роках

Країни	2016 р.	2017 р.
Франція	7	-
Великобританія	6	7
Польща	4	-
Туреччина	3	-

Складено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії

Для аналізу діяльності підприємства за 2017 рік необхідно розрахувати показники ефективності експорту. Для цього були проведені наступні розрахунки:

Вага однієї купажної партії складає приблизно 21 тис кг гомогенізованого меду. Станом на 2017 рік ТОВ “УЦМ” реалізувало товар за ціною 1.55 євро/кг. Отже, виручка в євро від продажу однієї купажної партії (Дє) складає:

$$Дє = \text{Вага партії} * \text{Ціну за 1 кг} \quad (2.1.)$$

$$Дє = 21000 * 1.55 = 32550$$

Для розрахунку доходу в гривнях пропонується використовувати середній курс іноземних валют за 2017 рік. Середній курс євро за 2017 рік за даними Національного банку України складав 30.00 грн. Отже, дохід від продажу однієї партії в гривнях (Дг) склав:

$$Дг = Дє * \text{Курс гривні} \quad (2.2.)$$

$$Дг = 32550 * 30 = 976500$$

Всього за 2017 рік було реалізовано 7 купажних партій, отже повний дохід (Дп) від їх реалізації в гривнях склала:

$$Дп = Дг * \text{Кількість партій} \quad (2.3.)$$

$$Дп = 976500 * 7 = 6835500$$

Щодо витрат підприємства на експорт та реалізацію продукції, то вони склались з таких пунктів:

1. Ціна закупки натурального меду на пасіках станом на 2017 рік складала 32 грн/кг. Отже ціна закупки (Цз) 7 купажних партій в гривнях склала:

$$Цз = \text{Ціна за 1 кг} * \text{Вага} * \text{Кількість партій} \quad (2.4)$$

$$Цз = 32 * 21000 * 7 = 4704000$$

2. Транспортно-заготівельні витрати (доставка меду з пасік до заводу для гомогенізації) (Тв) склали 194816 грн.
3. Витрати на проведення попередніх лабораторних досліджень в Україні (Лу): 24858 грн.
4. Витрати на гомогенізацію меду на потужностях заводу “Український центр переробки меду” склали 1.70 грн за 1 кг гомогенізованого меду. Отже витрати на гомогенізацію (Г) 7 купажних партій в гривнях склали:

$$Г = \text{Ціна за 1 кг} * \text{Вага} * \text{Кількість партій} \quad (2.5.)$$

$$Г = 1.70 * 21000 * 7 = 249900$$

5. Витрати на проведення лабораторних досліджень, необхідних для експорту продукції до країн ЄС (Ле) склали 206899 грн.
6. Експортні витрати, куди входять послуги брокера, вартість послуг ветеринарно-санітарного контролю, вартість послуг митного терміналу та вартість послуг торгово-промислової палати (Ве) склали 42694 грн.
7. Витрати на закупівлю тари (Вт) склали: 300762 грн

Отже, повна собівартість (Срп) реалізованої продукції в гривнях склала:

$$\text{Срп} = \text{Цз} + \text{Лу} + \text{Тв} + \text{Г} + \text{Ле} + \text{Ве} + \text{Вт} \quad (2.6.)$$

$$\text{Срп} = 4704000 + 194816 + 24858 + 249900 + 206899 + 42694 + 300762 = 5723929$$

Дані розрахунків доходів та витрат підприємства наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Витрати ТОВ “УЦМ” на експорт меду

Назва	Сума, грн
Дохід від продажу 1 партії	976500
Дохід від продажу 7 партій	6835500
Закупка 1 партії меду	627000
Закупка 7 партій меду	4704000
Транспортно-заготівельні витрати	194816
Лабораторні дослідження в Україні	24858
Витрати на гомогенізацію меду	249900
Лабораторні дослідження в ЄС	206899
Експортні витрати	42694
Закупівля тари	300762
Повна собівартість	5723929

(Складено автором)

Загальним показником визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є загальна рентабельність. Вона розраховується за наступною формулою:

$$\text{Рп} = \text{Прп} : \text{Срп} * 100 \quad (2.7.)$$

де Рп - рентабельність;

Прп - прибуток від реалізації продукції;

Срп - повна собівартість реалізованої продукції.

Прибуток від реалізації продукції в гривнях склав:

$$\text{Прп} = \text{Дп} - \text{Срп} \quad (2.8.)$$

$$\text{Прп} = 6835500 - 5723929 = 1111571$$

Отже, рентабельність склала:

$$P_{\pi} = \frac{1111571}{5723929} * 100\% = 19,4\%$$

Для визначення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно розрахувати показник ефективності експорту (E_v). Він визначається шляхом відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки ($ЧВ_e$), до вартості експорту у внутрішніх цінах ($Be.v.ц.$). Чиста виручка визначається шляхом віднімання від експортної виручки витрат, пов'язаних з митним оформленням та додаткових витрат, яких зазнає експортер (витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові, транспортні, складські тощо).

Позитивним вважається значення показника більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж у середині країни. Отже, чиста виручка склала:

$$ЧВ = Д_{\pi} - Л_{\epsilon} - Be \quad (2.9.)$$

$$ЧВ = 6835500 - 206899 - 42694 = 6585907$$

Щодо вартості експорту у внутрішніх цінах, то розрахунок буде наступним:

$$Be.v.ц. = Л_u + T_v + \Gamma + Л_{\epsilon} + Be + B_t \quad (2.10.)$$

$$Be.v.ц. = 24858 + 194816 + 249900 + 206899 + 42694 + 300762 = 1019929$$

За визначеними даними необхідно розрахувати показник ефективності експорту (E_v):

$$E_v = \frac{ЧВ}{Be.v.ц.} \quad (2.11)$$

$$E_v = \frac{6585907}{1019929} = 6,46$$

Отже, показник ефективності експорту E_e склав 6,46, отже реалізація товарів на зовнішніх ринках є вигіднішою, ніж в Україні.

Далі необхідно розрахувати показник економічного ефекту експорту ($E_{e.e.}$), що розраховується шляхом віднімання від чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки ($ЧВ_e$), суми повних витрат підприємства на експорт продукції ($ПВ_e$). За своєю сутністю, цей показник є прибутком підприємства від експортної діяльності до оподаткування, відповідно, чим більше його значення, тим ефективніша експортна діяльність. Розраховується за наступною формулою:

$$E_{e.e.} = ЧВ - ПВ_e \quad (2.12)$$

$$E_{e.e.} = 6585907 - 1019929 = 5565978$$

Далі необхідно розрахувати показник економічної ефективності експорту:

$$E_{ef.e.} = \frac{Пр_e}{Сп} * 100\% \quad (2.13)$$

Де $Пр_e$ – прибуток від експорту (фінансовий результат до оподаткування).

$$E_{ef.e.} = \frac{1111571}{5723929} * 100\% = 19,4\%$$

Показник склав 19,4%, отже це свідчить про доцільність здійснення зовнішньоекономічної операції.

Не дивлячись на це, кількість партій експортованих у 2017 році є значно меншою за показник 2016 року. Така негативна тенденція пов'язана зі збільшенням конкуренції на ринках ЄС, а отже складністю із пошуком покупця. В 2017 році було експортовано 7 партій меду завдяки співпраці з партнером у Великобританії – ТОВ “Глорія Інвестмент”, але станом на 2018 рік подальша співпраця не планується.

Отже, необхідно оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку ЄС для можливості відновлення обсягів експорту у 2018 році. Було обрано метод оцінки за допомогою SWOT – аналізу. Результати представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Матриця SWOT – аналізу конкурентоспроможності ТОВ “Український центр меду”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно низька ціна закупки меду; 2. Наявність великої кількості пасік в Україні; 3. Можливість гомогенізації меду на потужностях заводу-партнеру за зниженими цінами; 4. Високий рівень лояльності споживачів до продукції; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність антибіотиків у меді Українських виробників; 2. Неможливість проводити лабораторні аналізи продукції за міжнародними стандартами в Україні; 3. Високий рівень інфляції; 4. Проблеми з пошуком покупців; 5. Високі витрати на транспортування, переробку та здійснення експорту; 6. Низька диверсифікація ринків;
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання квоти ЄС зі ставкою ввізного мита 0% 2. Створення спільного підприємства та власної пасіки для збору меду високої якості 3. Виробництво нових видів товарів, які відповідають сучасним тенденціям ринку; 4. Незадоволений попит на мед виробництвом всередині ЄС. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика конкуренція на ринках ЄС; 2. Занижені ціни на мед від азіатських виробників; 3. Мінливість і недосконалість нормативно-правової бази; 4. Нестабільність політично-економічного середовища в Україні;

(Розроблено автором)

Результати аналізу тенденцій ринку меду дозволили виокремити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози для експортної діяльності ТОВ “УЦМ”.

Далі необхідно проаналізувати показники конкурентоспроможності підприємства, необхідні для розрахунку комплексного показника.

1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВІП)

1.1. Витрати на одиницю продукції (В). Для обчислення цього показника необхідно використати наступну формулу:

$$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \quad (2.14)$$

$$B = \frac{5723929}{147000} = 38,94$$

1.2. Показник фондівддачі (Φ):

$$\Phi = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}} \quad (2.15)$$

$$\Phi = \frac{6835500}{63500} = 107,65$$

1.3. Показник рентабельності товару (PT):

$$PT = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} * 100\% \quad (2.16)$$

$$PT = \frac{1111571}{5723929} * 100\% = 19,4\%$$

Далі необхідно розрахувати показники фінансового потенціалу ($\Phi\P$):

2.1. Коефіцієнт автономії ($Ав$):

$$Ав = \frac{\text{Сума власного капіталу підприємства}}{\text{Загальну суму активів підприємства}} \quad (2.17)$$

$$Ав = \frac{160800}{6669700} = 0,024$$

2.2. Коефіцієнт платоспроможності ($\Pi л$):

$$\Pi л = \frac{\text{Сума оборотних активів підприємства}}{\text{Суму поточних зобов'язань підприємства}} \quad (2.18)$$

$$\Pi л = \frac{6630500}{6508900} = 1,018$$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($АЛ$):

$$АЛ = \frac{\text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи}}{\text{Сума поточних зобов'язань підприємства}} \quad (2.19)$$

$$АЛ = \frac{(11300 + 15600)}{6508900} = 0,004$$

Далі необхідно розрахувати показники збутового та маркетингового потенціалу(ЗП):

3.1. Рентабельність продажів (РП):

$$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажів}} * 100\% \quad (2.20)$$

$$РП = \frac{1111571}{6835500} * 100\% = 16,26\%$$

3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп):

$$КНп = \frac{\text{Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств}}{\text{Загальні обсяги реалізації}} \quad (2.21)$$

$$КНп = \frac{2113900}{6835500} = 0,31$$

3.3. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ):

$$ЗЗ = \frac{\text{Загальний обсяг витрат на збут}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}} \quad (2.22)$$

$$ЗЗ = \frac{5723929}{-690229} = -8,29$$

Наступним показником буде оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом визначення рівня її якості. На якість харчових продуктів впливають такі показники:

- сировина;
- технологія виробництва;

- тара і пакувальні матеріали.

Для оцінки якості меду застосовують бальну систему оцінки якості, суть якої полягає в тому що кожному показнику якості товару присвоюється певна кількість балів. Бальна оцінка проводиться відповідно стандарту на даний продукт. Оцінки продукції ТОВ “УЦМ” наведено у табл.2.8.:

Таблиця 2.8.

Показник	Оцінка	Стандарт
Сировина (С)	0,7	1
Технологія виробництва (ТВ)	1	1
Тара (Т)	0,9	1

Складено на основі [27, с. 44]

Тепер отримані показники необхідно порівняти з еталонними показниками. В якості еталону було обрано показники діяльності підприємства за 2016 рік. Результати порівняння наведені у табл. 2.9.:

Таблиця 2.9.

Показник	2017 рік	Еталон	Зміна
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	38,94	29,46	1,31
1.2. Показник фондовіддачі (Ф)	107,65	208,27	0,52
1.3. Рентабельності товару (РТ)	19,4%	23,42%	0.8
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	0,024	0,19	0,13
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	1,018	1,32	0,77
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	0,004	0,198	0,02
3.1. Рентабельність продаж (РП)	16,26%	17,54%	0,92
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп)	0,31	0,78	0,40
3.3. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ)	-8,29	3,29	-2,52

4.1. Якість продукції підприємства	0,858	1	0,86
------------------------------------	-------	---	------

(Складено автором)

Наступним кроком буде розрахунок узагальнених показників виробничого, фінансового, збутового потенціалів, а також конкурентоспроможності продукції.

Отже тепер необхідно розрахувати загальну ефективність потенціалу, використовуючи наступну формулу:

$$ВП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ \quad (2.23)$$

$$ВП = 0,31 * 1,31 + 0,19 * 0,52 + 0,4 * 0,8 = 0,83$$

Тепер необхідно розрахувати показник загальної ефективності фінансового потенціалу(ФП):

$$ФП = 0,29Ав + 0,2Пл + 0,36АЛ \quad (2.24)$$

$$ФП = 0,29 * 0,13 + 0,2 * 0,77 + 0,36 * 0,02 = 0,2$$

Далі необхідно розрахувати загальну ефективність збутового та маркетингового потенціалу (ЗП), що обчислюється за наступною формулою:

$$ЗП = 0,37РП + 0,29КНп + 0,1433 \quad (2.25)$$

$$ЗП = 0,37 * 0,92 + 0,29 * 0,4 + 0,14 * (-2,52) = -0,55$$

Конкурентоспроможність продукції (*КП*) меду буде оцінена за формулою:

$$КП = 0,33 * С + 0,33 * ТВ + 0,33 * Т \quad (2.26)$$

$$КП = 0,33 * 0,7 + 0,33 * 1 + 0,33 * 0,9 = 0,858$$

За отриманими даними можна розрахувати комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (КПП):

$$\text{КПП} = 0,15\text{ВП} + 0,29\text{ФП} + 0,233\text{П} + 0,33\text{КП} \quad (2.27.)$$

$$\text{КПП} = 0,15 * 0,83 + 0,29 * 0,2 + 0,233 * -0,55 + 0,33 * 0,858 = 0,33$$

Отриманий коефіцієнт еталонності еталону повинен дорівнювати 1. Якщо у підприємства усереднений відносний показник конкурентоспроможності склався на рівні середніх і нижче середніх значень основних фінансово-економічних і маркетингових показників, то це означає, що воно має великі резерви розвитку.

Отже показник конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” склав 0,33, отже необхідно виділити проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та розробити програму заходів для підвищення її рівня.

2.3. Проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства

Завдяки проведеному SWOT – аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна виділити проблемні аспекти у веденні експортної діяльності.

До слабких сторін були віднесені наступні пункти:

- 1) Наявність антибіотиків у меді українських виробників. Для виходу на ринки ЄС мед повинен відповідати всім законодавчим вимогам, розглянутим у пункті 2.1. цієї роботи. Для перевірки закупленого меду на наявність небажаних речовин (антибіотики, залишки пестицидів та інші) ТОВ “УЦМ” користується послугами німецької лабораторії QSI (Quality Services International), що розташована у м. Бремен. Зразки меду, з українських пасік після проведення гомогенізації відправляються у лабораторію, де вони перевіряються на наявність антибіотиків, залишків пестицидів, нітратів та ін. Результати досліджень продукції, що були

проведені цією організацією визнаються усіма країнами ЄС. Без відповідних висновків лабораторій, мед не може бути експортований до ЄС. Нажаль, дуже часто результати лабораторних досліджень меду не відповідають вимогам ЄС, і такий товар не може бути експортований на ці ринки, тому закуплений мед підприємство реалізовує на внутрішньому ринку за значно нижчою ціною, ніж можна було продати у Європі. Крім того, ціна проведення аналізів у цій лабораторії є досить високою.

- 2) Неможливість проводити лабораторні аналізи продукції за міжнародними стандартами в Україні. Вартість таких досліджень є значно меншою за проведення аналогічних процедур закордоном. Нажаль, покупці меду на ринках ЄС та в більшості розвинених країн не приймають до розгляду результати лабораторних досліджень, проведених в Україні через низький рівень довіри до якості цих досліджень. Однак, підприємство проводить попередні дослідження закупленого меду перед його гомогенізацією, щоб впевнитися, що продукт має належну якість та не містить шкідливих речовин, домішків, антибіотиків, та залишків пестицидів. Для цього ТОВ “Український центр меду” користується послугами лабораторії “УСАП”, що знаходиться у м.Київ. Підприємство спеціалізується на проведенні аналізів для харчових продуктів.

- 3) Високий рівень інфляції. Нестабільний рівень курсу валюти прямо впливає на витрати підприємства на проведення необхідних досліджень та отримання сертифікації на експорт продукції на ринок ЄС. Також інфляція прямо впливає на закупівельні ціни меду в Україні і вони значно зростають з кожним роком. Через це підприємству необхідно постійно підвищувати ціну для покупців, в той час як виробники з інших країн постійно її знижують, через це виникають труднощі з пошуком потенційних покупців. Графік динаміки зміни індексу інфляції в Україні наведено на рис. 2.9.

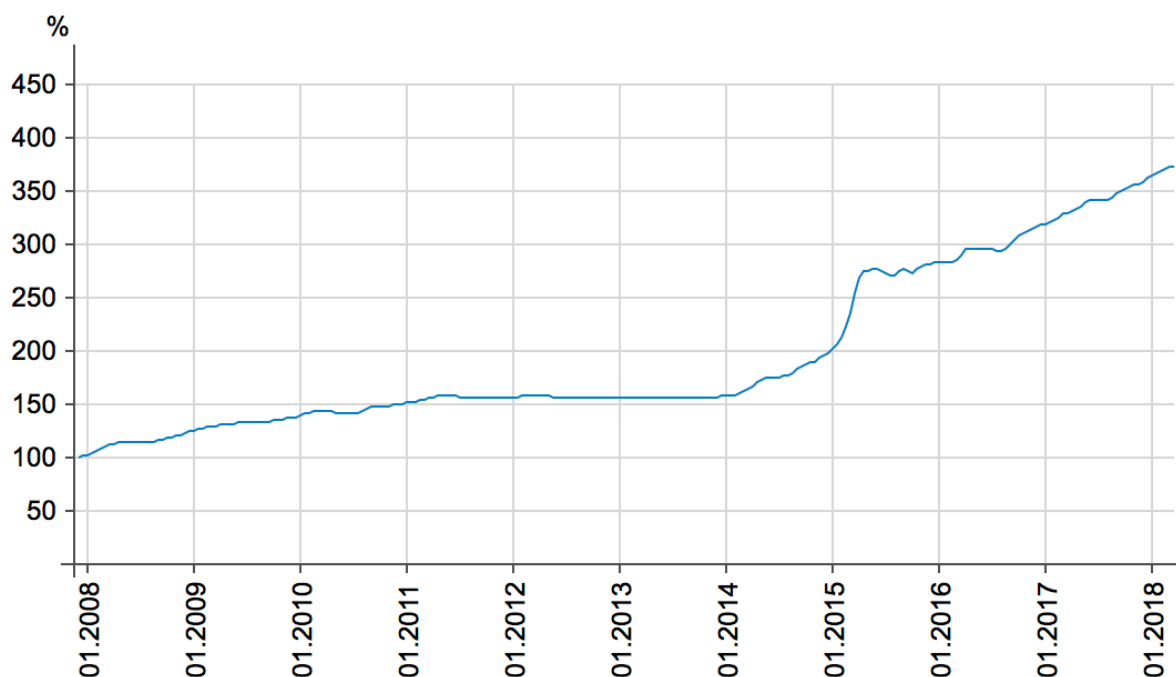


Рис 2.9. Динаміка індексу інфляції в Україні у 2008-2018рр.

Джерело :[37]

- 4) Високий рівень конкуренції на ринках ЄС. Як було проаналізовано у попередніх розділах, країни ЄС є одними з найбільших споживачів меду в світі. Велика кількість продукції виробляється на внутрішньому ринку, однак вона не задовольняє попит споживачів, який зростає з кожним роком. На ринку присутня велика кількість виробників з країн Азії та Латинської Америки, які пропонують свій товар за дуже низькими цінами. Тому українським виробникам дуже важко конкурувати з їх ціновою політикою.
- 5) Низька диверсифікація ринків. За 2017 рік підприємству вдалося експортувати лише 7 партій меду до Великобританії. Не дивлячись на те, що рентабельність експорту склала 19,4%, такі об'єми поставок є дуже низькими, і тому підприємству необхідно розглянути можливість виходу на нові ринки. Необхідно проаналізувати попит та цінову політику на зовнішніх ринках та оцінити тенденції смаків споживачів, щоб експортувати продукцію, яка б задовольняла покупців.

- 6) Нестабільне коливання курсу іноземних валют в Україні. На рис. 2.10 приведена тенденція зміни курсу євро в Україні з січня 2017 по квітень 2018. Як бачимо, курс є дуже нестабільним, і підприємству дуже важко планувати витрати.

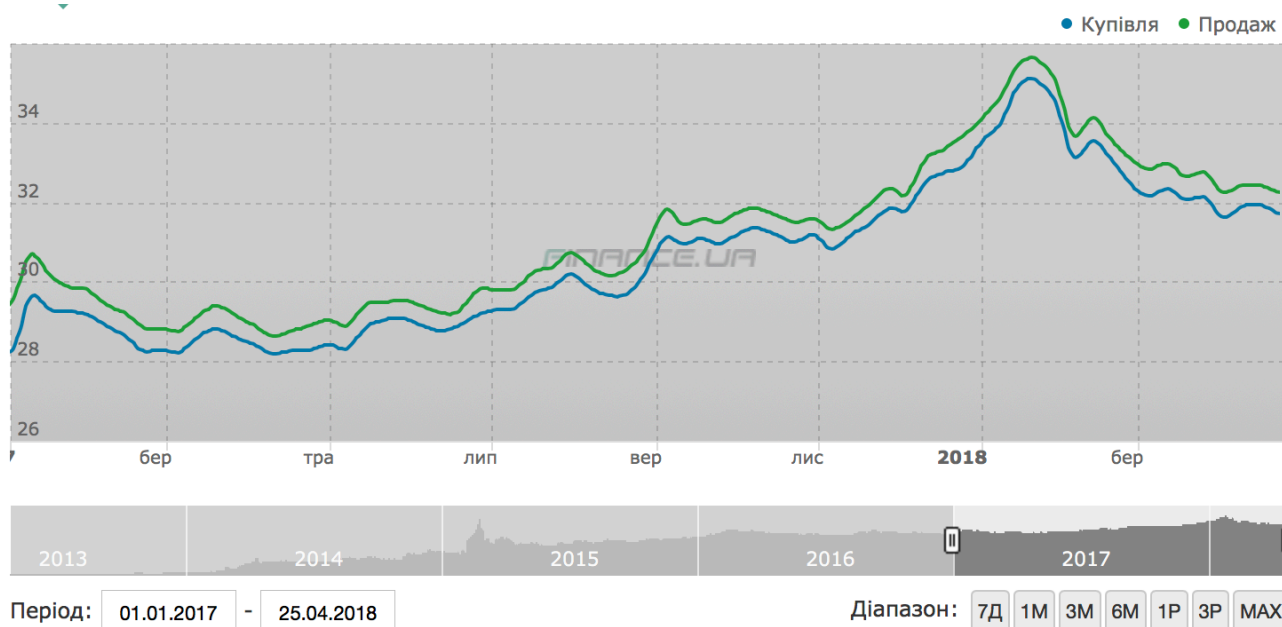


Рис. 2.10. Коливання курсу євро в Україні за 2017 рік

Джерело: [38]

- 7) Проблеми з пошуком покупців. Через присутність великої кількості товару на ринках ЄС, ТОВ “УЦМ” дуже важко конкурувати як з більш великими постачальниками з України, так і виробникам з інших країн, наприклад Аргентини, Китаю та В’єтнаму, оскільки вони пропонують мед по значно нижчій ціні, ніж пропонує досліджуване підприємство. Також дуже великий вплив має недовіра до українських виробників.
- 8) Низький рівень проінформованості потенційних покупців про підприємство та його продукцію. Станом на початок 2018 року ТОВ “УЦМ” не має власного веб-сайту, сторінок у соціальних мережах, товарних каталогах та ін. Таким чином дуже важко знайти будь-яку інформацію про підприємство та необхідні контакти. В сучасному бізнес-середовищі побудова грамотної стратегії інтернет-просування відіграє велику роль для іміджу компанії. Доступ вичерпної інформації про компанію дозволяє не тільки швидше налагоджувати контакти з

потенційними партнерами, а і відповідним чином позиціонувати себе на ринку.

- 9) Невідповідність лінійки товарів останнім тенденціям ринку. До 2018 року ТОВ “УЦМ” пропонувало різні види поліфлорного меду, який користується все нижчим попитом серед споживачів. Натомість зростає популярність монофлорних медів з низьким вмістом соняшникового меду. Отже, компанії необхідно переглянути види товарів, які просуваються на ринку. Крім того, все більшим попитом користуються нові види продуктів, наприклад, мед із додаванням горіхів, шоколаду та ін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В другому розділі було проведено детальний аналіз експортної діяльності ТОВ «УЦМ» за 2015-2017 роки. Було розглянуто динаміку виробництва та експорту українського меду, виділено основних споживачів цього продукту на світовому ринку. Проведено детальна діагностика ситуації на ринку меду в ЄС: кількість вуликів та бджолярів, виявлені найбільші експортери меду на ринки ЄС, розглянуто їх цінову політику. Представлені об'єми українського експорту натурального меду до ЄС.: за січень-вересень 2017 було продано вже 46 200 тон, такі обсяги стали рекордними для України.

Проаналізовано ситуацію з експортними квотами до ЄС, та виділено основні проблеми з їх використанням. Було детально досліджено вимоги Європейського союзу до імпортової продукції. Основними пунктами є наступні: Контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах. Контроль залишків пестицидів. Відстежуваність продукції. Маркування харчових продуктів. Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання людиною. Контроль залишків ветеринарних препаратів.

Було виділено основні етапи здійснення експорту меду до ЄС українськими підприємствами. Проаналізовано доходи та витрати підприємства за 2017 рік, вираховано рентабельність, що склала 19,4%, а також показники ефективності експорту. Побудована матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності підприємства, висвітлено та проаналізовано внутрішні та зовнішні проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства.

Розраховано комплексний показник конкурентоспроможності підприємства, що склав 0,33 (отриманий коефіцієнт відповідності еталону повинен дорівнювати 1), отже необхідно виділити проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та розробити програму заходів для підвищення її рівня.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР МЕДУ»

3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” пропонується розглянути наступні країни в якості потенційних ринків збуту: Об’єднані Арабські Емірати, Швеція та Німеччина.

Об’єднані Арабські Емірати:

ОАЕ мають відкриту економіку з досить високим рівнем доходів на душу населення та значним щорічним торговим профіцитом. Низькі ціни на нафту спонукали ОАЕ скоротити витрати, в тому числі на деякі соціальні програми, але ОАЕ має достатні активи в суверенних інвестиційних фондах для покриття дефіциту. Стратегічний план ОАЕ на наступні кілька років базується на диверсифікації економіки, сприяючи торгівлі ОАЕ, туризму, розвитку індустрії та створення нових робочих місць для громадян шляхом вдосконалення освіти та збільшення зайнятості в приватному секторі.

На території країни існує можливість зареєструвати компанію у вільній економічній зоні (ВЕЗ), в яких іноземному інвестору може належати 100% капіталу компанії. При цьому необхідно враховувати, що компанія, зареєстрована в ВЕЗ, може вести діяльність тільки в її межах або інших країнах, і не може безпосередньо виходити на внутрішній ринок ОАЕ. Додатковими перевагами для іноземних інвесторів на користь початку бізнесу в ОАЕ є спрощена процедура реєстрації компанії і швидке отримання дозволів на будівництво.

Щодо макроекономічних показників, то ВВП в ОАЕ у 2016 році збільшився на 3%, порівнюючи з 2015 роком, річний темп росту ВВП в ОАЕ

становив в середньому 4,6% з 2000 до 2016 року, досягнувши максимального значення у 2006 році і склав 9,8%, а рекордно мінімальний склав -5,2% у 2009 році.

Споживчі ціни в ОАЕ зросли на 2,7% у порівнянні з попереднім роком у грудні 2017 р, Щомісячно споживчі ціни зростали на 0,7%, Інфляція в ОАЕ становила в середньому 2,16% з 1990 до 2017 року, досягнувши найвищого показника у грудні 2008 року на рівні 12,3%, а рекордне мінімальне значення становило -0,4% у жовтні 2009 року [39]. Порівняння макроекономічних показників ОАЕ та України наведено у табл. 3.1

Табл. 3.1.

Макроекономічні показники ОАЕ та України

2016 рік	ОАЕ	Україна
ВВП, млрд. дол. США	348,7	93,3
ВВП на душу населення, дол. США	37,633	2,186
Зростання ВВП	3,0%	2,3%

Складено на основі джерела [39]

Аналіз торгівельної статистики ОАЕ показав, що найбільший обсяг товарів, у грошовому еквіваленті на ринок ОАЕ постачає Китай, його частка в загальному імпорті складає 14%. На другому місці знаходиться Індія, на третьому – США. На 6 найбільших країн припадає 53% від загального імпорту, при цьому позитивне сальдо торговельного балансу у 2016 році ОАЕ мали лише з Японією [40].

Загальний обсяг імпорту, у грошовому виразі, досяг свого піку у 2014 році, та почав спадати у середньому на 5% щорічно, У 2016 році обсяг експорту склав 271 млрд. дол. США, що на 10% нижче, порівнюючи з 2014 роком. Частка країн в імпорті ОАЕ представлена на рис.3.1.

Серед ТОП-10 товарних груп, що імпортуються в ОАЕ, не зважаючи на загальну тенденцію до спаду обсягів імпорту, найбільше зростання продемонстрували інші апарати летальні та двигуни турбореактивні, При цьому позитивне торговельне сальдо мають алмази та ювелірні вироби, Найбільша доля у структурі імпорту - належить золоту.

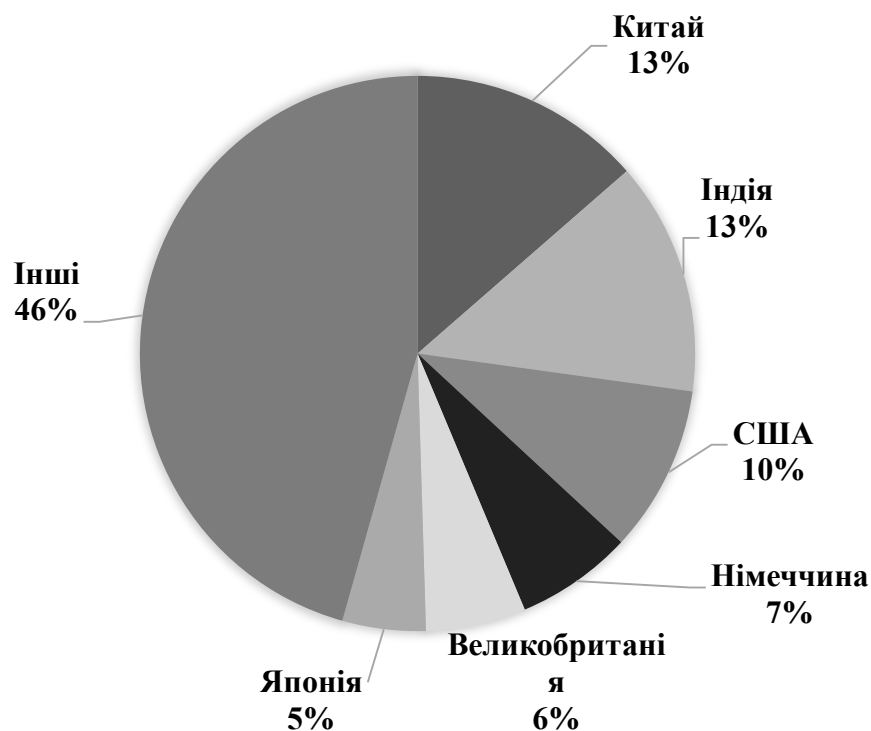


Рис. 3.1. Частка країн в імпорті ОАЕ

Складено на основі джерела [40]

Що стосується продуктів аграрної промисловості та продуктів харчування, то загального падіння імпорту в ОАЕ, дана група товарів показує стабільне зростання.

Також варто розглянути тарифні та нетарифні обмеження в торгівлі. ОАЕ в рамках Ради співробітництва арабських держав Перської затоки застосовує Єдиний зовнішній тариф (СЕТ) на більшість (87%) з 7,231 тарифних ліній (8 знаків HS), що складає 5%-ний збір. На приблизно 11% інших тарифних позицій мита не сплачуються. Імпорт близько 0,4% тарифних ліній заборонений, і близько 0,8% - обмежений. Існує також 19 тарифних ліній для тютюнових виробів із тарифом 100%. Середня ставка тарифу складає 4.7%, для агропромислових товарів – 5.5% через підвищені тарифи на деякі товари серед напоїв, спиртів та тютюну.

Об'єднані Арабські Емірати є членом Ради співробітництва арабських держав Перської затоки (GCC) разом з Королівством Бахрейн, Державою Кувейт, Оманом, Катаром та Королівством Саудівська Аравія. Усі товари, що відповідають правилам походження GCC, можуть безмитно ввозитися в ОАЕ.

Кожен член GCC також може видати власний список товарів, заборонених і обмежених для ввезення. Товари, вироблені у зонах вільної торгівлі в рамках GCC, оподатковуються за встановленим митом MFN. Товари, ввезені в одну державу-члену GCC, дозволяється перевозити до будь-якої іншої держави-члена без додаткових перевірок чи сплати мита.

ОАЕ також є членом Пан-арабської зони вільної торгівлі (PAFTA), в якій всі мита на товари, що походять з країн-членів, було скасовано 1 січня 2005 року.

Також варто зауважити, що на даний момент в ОАЕ відсутні імпорتنі квоти [41].

Важливим моментом для експорту товарів в ОАЕ є сертифікація Халяль. Деякі види продукції, зокрема продукти харчування та косметичні вироби мають бути сертифіковані Халяль організаціями, уповноваженими Органом з стандартизації та метрології Еміратів (The Emirates Authority for Standardization and Metrology).

Щодо оподаткування, то варто зауважити, що з 1 січня 2018 року в ОАЕ був введений податок на додану вартість, що складає 5% [42].

Основу українського експорту до ОАЕ у 2016 році становили: чорні метали (70,6 млн. дол. США), жири та олії тваринного або рослинного походження (66,6 млн. дол. США), реактори ядерні, котли, машини (29,2 млн. дол. США), молоко та молочні продукти, яйця птиці, а також натуральний мед (22,4 млн. дол. США). За результатами першого кварталу 2017 року товарообіг між Україною та ОАЕ зріс на 74,1% та склав 95,8 млн. дол. США (експорт – 95,8 млн. дол. США (+104,7%), імпорт – 13,7 млн. дол. США (-23,4%)).

У першому кварталі 2017 року за обсягами експорту переважають чорні метали (35,3 млн. дол. США (+104,7%)), жири та олії тваринного або рослинного походження (19,6 млн. дол. США (+42,3%)), молоко та молочні продукти, яйця птиці, натуральний мед (7,8 млн. дол. США (+21,2%)), м'ясо та їстівні субпродукти (6,5 млн. дол. США (+55,1%)), насіння і плоди олійних рослин (6,2 млн. дол. США (+8823,5%)) [43]. Обсяги зовнішньої торгівлі між Україною та ОАЕ наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Зовнішня торгівля послугами між Україною та ОАЕ, млн. дол. США

Показники	Рік					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг торгівлі	127,8	169,6	321,4	271,4	294	269
Експорт	58,9	83,5	204,7	185,7	204,7	170
Імпорт	61,9	86,1	116,6	85,7	89,3	99
Сальдо	-3	-2,6	88,1	100	115,4	71

Складено на основі [43]

Загальний обсяг торгівлі послугами між Україною та ОАЕ за результатами 2016 року становив 269 млн. дол. США.

Щодо імпорту натурального меду до ОАЕ, то тут лідують такі країни, як Саудівська Аравія, Німеччина, Австралія та Індія. Деталі наведено у табл 3.3.

Таблиця 3.3.

Імпорт натурального меду до ОАЕ, тис. євро

Країна/Роки	2012	2013	2014	2015	2016
Всі країни	14089	14704	21186	25018	27433
Саудівська Аравія	3495	3432	6542	6587	6754
Німеччина	2295	2160	3143	4185	4176
Австралія	2491	2484	2325	3233	3406
Індія	608	854	1236	2040	2609
Швейцарія	743	848	894	1560	1190
Пакистан	352	383	545	587	954
США	980	539	879	977	910
Єгипет	105	81	371	511	886
Франція	229	571	729	794	884
Нова Зеландія	376	487	830	876	873

Складено на основі [44]

Отже, бачимо що споживання меду в ОАЕ значно збільшилось за останні роки. Але в рейтингу країн-експортерів натурального меду Україна займає лише 58 місце. Українським виробникам вдалося продати меду лише на 4000 євро, і цей результат є дуже низьким[44].

Такі низькі показники можуть свідчити про складнощі з виходом на ринок ОАЕ, такі як наприклад сертифікація “Халяль”, якого вітчизняні товари не мають. А це єдиний документ, який надає право експортувати товари до

арабсько-мусульманського світу й підтверджує безпечність та високу якість продуктів харчування. Без нього шлях до ОАЕ закритий для всіх українських виробництв, які раніше мали вихід на цей ринок.

Наступною країною в якості потенційного ринку збуту пропонується розглянути Швецію.

Економіка Швеції є розвинутою експортно-орієнтованою економікою з достатньо високим рівнем диверсифікації. Основними галузями промисловості є виробництво транспорту, телекомунікації, фармацевтична галузь, виробництво промислового та високоточного обладнання, хімічна галузь, лісове господарство, залізо і сталь.

Щодо макроекономічних показників, то економічне зростання в Швеції прискорювалось з 2012 року і досягло 4,1% в 2015 році, що стало одним з найвищих показників в ЄС і, за прогнозами, залишиться високим і в найближчі роки. Неухильне зростання споживання домашніх господарств, стійке зростання інвестицій і збільшення державних видатків, як очікується, підтримуватимуть високі темпи зростання в найближчі роки.

У той час як внутрішній попит був основним двигуном економічного зростання, експортний сектор Швеції не показує очікуваного зростання. Проте, оскільки шведське зростання імпорту також сповільнилося, профіцит рахунку поточних операцій залишається високим на рівні близько 6% ВВП у порівнянні з його піком на 9% в 2008 р. В результаті падіння обсягів торгівлі, експортно орієнтовані галузі промисловості показали слабкі результати, в той час як сектор послуг, орієнтований на внутрішній ринок, зростав високими темпами. Швеція має найвищий рівень зайнятості в ЄС на рівні 80,4%, в той час як загальний рівень безробіття в 2015 р. був нижче середнього показника по ЄС та складає 7,4%. Основною проблемою для шведського ринку праці є інтеграція все більше більшої кількості економічно і соціально незахищених верств населення, в більшості випадків – мігрантів.

Очікується, що дефіцит бюджету залишитися на рівні 1% від ВВП в найближчі роки. Протягом тривалого періоду часу інфляція в Швеції залишалась

вкрай низькою на рівні 0%, і тільки в 2016 р. почала поступове зростання [45]. Порівняння макроекономічних показників Швеції та України наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Порівняння макроекономічних показників Швеції та України

2016 рік	Швеція	Україна
ВВП (млрд. дол. США)	495,6	93,3
ВВП на душу населення	50,580	2,186
Зростання ВВП	4,1%	2,3%

Складено на основі джерела [45]

Загалом, основним торговельним партнером Швеції виступають країни Європейського союзу. Найбільшим експортером до Швеції є Німеччина (18,0%), Нідерланди (8,3%) та Норвегія (8,2%). На вісім найбільших торговельних партнерів приходить 62% імпорту. Серед них тільки з Норвегією, Великобританією та Фінляндією Швеція має позитивний торговельний баланс (експортує більше, ніж імпортує). Загальний імпорт, що в 2015 році склав 138 млрд. дол. США., знижується протягом останніх п'яти років. Це пов'язно з девальвацією шведської крони, яка у порівнянні з доларом США знецінилась на 25% починаючи з 2011 року. Це, в свою чергу, підвищило конкурентоздатність шведських виробників на зовнішніх ринках та знизило купівельну спроможність населення[46]. Частка країн в імпорті Швеції представлена на рис.3.2.

Серед ТОП-10 товарних груп, що імпортуються в Швецію (окрім мінеральних палив), найбільшу частину займає продукція у галузі автомобілебудування (частини для автомобілів, що виробляються в Швеції) та електронні пристрої, які обслуговують стрімко зростаючий сектор послуг (в основному, телекомунікації та ІТ). Український експорт в Швецію Протягом останніх років, незважаючи на девальвацію шведської крони та економічну кризу в Україні, український експорт в Швецію продовжував повільне зростання та досяг обсягу 66.1 млн. дол. США.

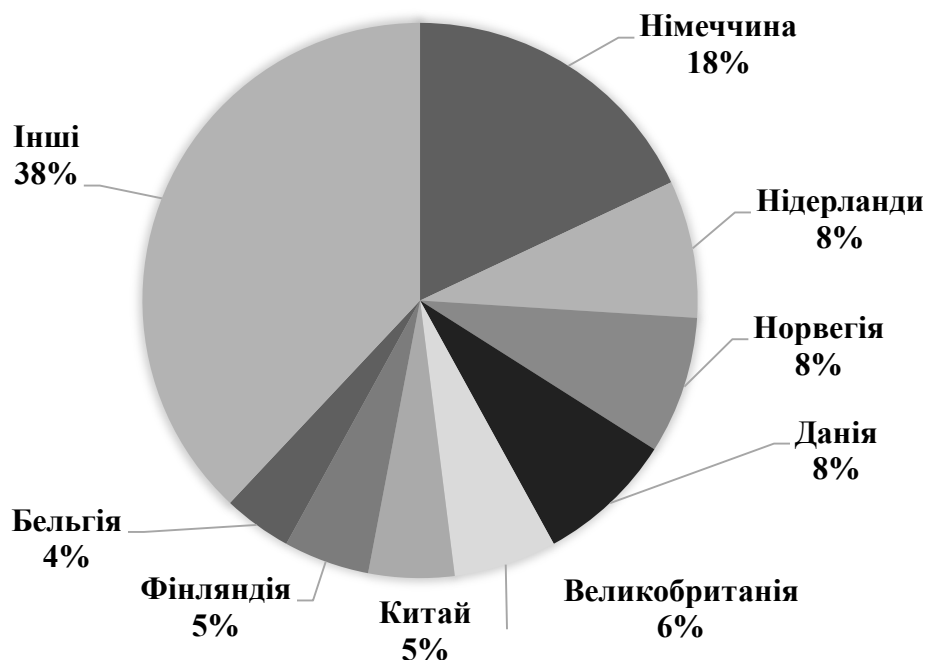


Рис. 3.2. Частка країн в імпорті в Швецію

Складено на основі джерела[46]

З основних видів продукції, що експортуються з України в Швецію, помітну частину займають продукти деревообробки, двигуни та турбіни, а також добрива. Важливим є той факт, що продукти харчової промисловості та агропромислові товари українського виробництва майже зовсім не експортуються в Швецію. Їх частина в експорті складає близько 1%.

За допомогою Індексу відносних порівняльних переваг (RCA) можливо оцінити, чи мають певні галузі економіки Швеції переваги у порівнянні з іншими країнами. Так, найбільш конкурентними галузями в Швеції є виробництво маси з деревини, паперу, деревини та виробів з деревини. Виходячи з аналізу, у більшості з розвинених галузей економіки Швеції Україна програє конкуренту боротьбу (за виключенням деревини, чорних металів та виробництва руди та шлаків).

Якщо ж проаналізувати найменш конкурентні галузі, то найбільшу частину з них займають продукти агропромисловості – рослинництва, тваринництва та харчові продукти. У всіх цих галузях Україна є досвідченим експортером. Проте важливо відмітити, що Швеція імпортує відносно невелику

кількість даної продукції. Це свідчить, що значна частина споживання харчових продуктів задовольняється за рахунок внутрішнього виробництва. Не менш важливим фактором є те, що населення Швеції складає лише 9.8 млн. осіб, тож обсяг споживання такої продукції є досить обмеженим [47].

Це також впливає і на рівень споживання меду в країні. За 2016 рік було спожито лише 7100 т продукту. Графік кількості спожитого меду приведено на рис. 3.3.

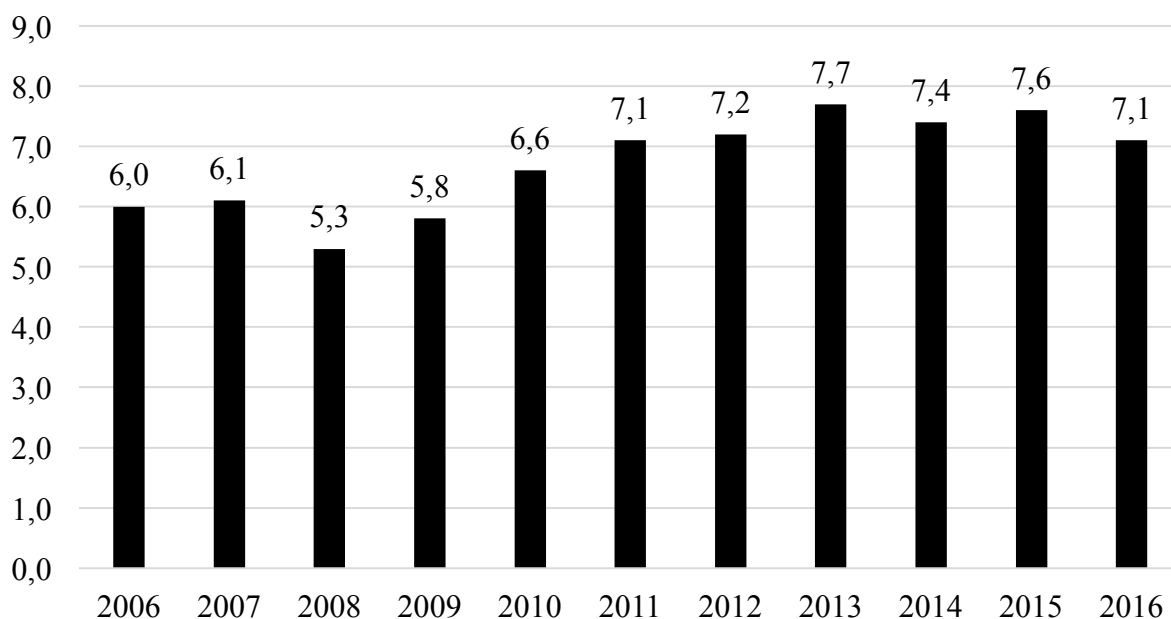


Рис. 3.3. Споживання натурального меду в Швеції, тис.т.

Складено на основі джерела [48]

Отже, споживання меду в країні є дуже низьким, тому країна прагне споживати мед власного виробництва, а також виробленого в країнах ЄС. Такий низький попит на продукцію унеможливорює здійснення великих експортних поставок невеликими українськими підприємствами, такими як ТОВ “УЦМ”.

Наступною країною в якості потенційного ринку збуту пропонується розглянути Німеччину.

Німецька економіка - п'ята за величиною економіка в світі за паритетом купівельної спроможності і найбільша в Європі. Країна є провідним експортером машин, транспортних засобів, хімічних речовин, а також побутової техніки.

Щодо макроекономічних показників, то німецька економіка страждає від низького рівня інвестицій, і уряд планує інвестувати 15 млрд . євро протягом 2016 - 2018 років , в основному в інфраструктуру, призначену для стимулювання приватних інвестицій.

Економічна активність сповільнилась в третьому кварталі 2016 , у зв'язку з і зниженням світової торгівлі і повільним відновлення зони євро яка орієнтована на експорт. Зарубіжний попит на інвестиційні товари, на яких спеціалізується німецька промисловість , залишається слабким. Зниження експорт у є перевіркою для внутрішні х інвестицій . На відміну від цього сектору , попит на побутові товари залишається активним . Сильний ринок праці підняв доходи домашніх господарств, і призвів до підвищення внутрішнього споживання. Мігранти та низькі процентні ставки стимулюють житлове будівництво. Однак зростання іпотечного кредитування залишається на низькому рівні. Ціни на житло в цілому зростають відповідно до зростання орендної плати і підвищення рівня доходів [49]. Порівняння макроекономічних показників Швеції та України наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Порівняння макроекономічних показників Німеччини та України

2016 рік	Німеччина	Україна
ВВП (млрд. дол. США)	3363,4	93,3
ВВП на душу населення	41313	2,186
Зростання ВВП	1,7%	2,3%

Побудовано автором на основі джерела [49]

Загалом, основним торговельним партнером Німеччини виступають країни Європейського союзу. Найбільшим експортером до країни є Китай (10%), Нідерланди (9%) та Франція (7 %). На вісім найбільших торговельних партнерів приходить 51 % імпорту. Серед них Німеччина має позитивний торговельний баланс (експортує більше, ніж імпортує) з Францією, США , Італією, Польщею та Швейцарією. Основні торговельні партнери наведені на рис.3.4.

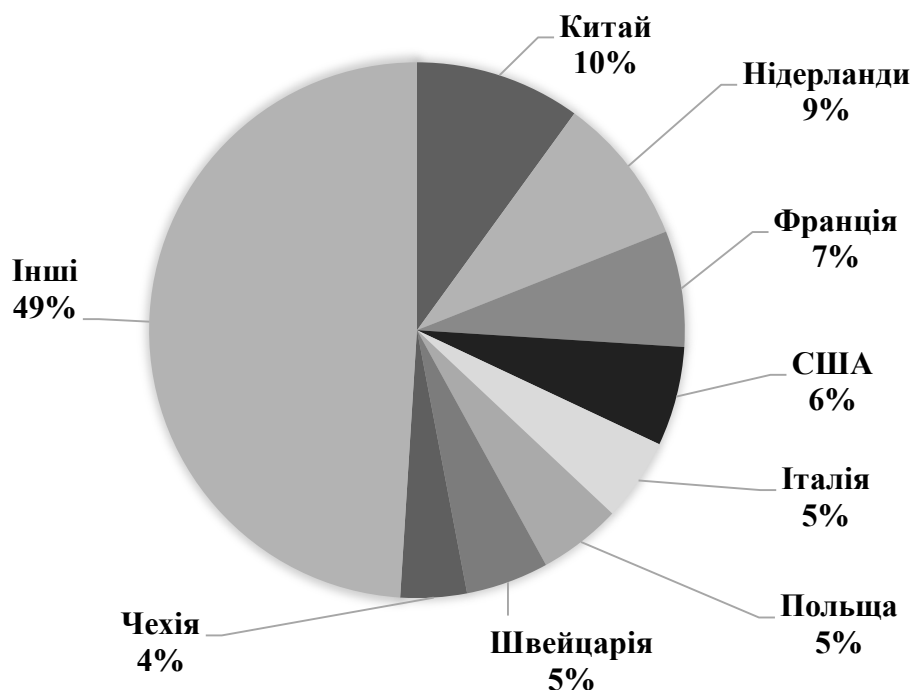


Рис. 3.4. Частка країн в імпорті Німеччини

Складено на основі джерела [50]

Загальний імпорт в 2016 році склав більше 1 трильйона дол. США., збільшившись менш ніж на 1 відсоток в порівнянні з 2015, в якому відбулося значне падіння обсягу імпорту – на 13% . Це пов'язано з девальвацією єдиної європейської валюти , яка у порівнянні з доларом США знецінилась за 2014 - 2016 на більш ніж 23 %. Це, в свою чергу, знизило купівельну спроможність населення для товарів , які виготовляються за межами Євросони.

В той же час, Німеччина імпортує багато продукції, яка використовується для виготовлення товарів, які йдуть на експорт, а отже падіння обсягу експорту у 2015 також відобразилось на імпорті цієї продукції.

Серед ТОП - 10 товарних груп, що імпортуються в Німеччину , найбільшу частину займає продукція у галузі автомобілебудування (частини для автомобілів, що виробляються в Німеччині), лікарські засоби а також електронні системи та машини для оброблення інформації [50].

Серед харчових продуктів найкращу тенденцію в 2012 – 2016 роках продемонстрували горіхи. За цей же період позитивну тенденцію продемонстрували шоколад та інші готові харчові продукти з вмістом какао, хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби та продукти, що

використовуються для годівлі тварин . У 2016 серед товарів обсяг експорту яких падав у 2012- 2016, позитивну динаміку продемонстрували насіння свиріпи або ріпаку (+17%) та філе рибне та інше м'ясо риб (+4 %).

По більшості харчових продуктів з ТОП - 10 Німеччина має негативний торгівельних баланс. Найбільшими постачальниками харчової продукції із списку ТОП - 10 є Нідерланди, Франція, Італія, Бельгія та Польща.

Обсяг українського експорту в Німеччину після падіння в 2012 році відновлювався у 2013 і 2014 роках. Проте у 2015 знов знизився на 14% , а у 2016 відновився лише на 6% . З однієї сторони , така динаміка спостерігається й у загальному імпорту Німеччини; з іншого боку, в Україні тенденція до зниження експорту йде починаючи з 2013 року .

Не зважаючи на падіння у 2015 році , обсяг експорту харчової продукції показав динаміку значно кращу за загальний рівень та збільшившись на 162 % з 2009 по 2016 роки. Найбільше зростання серед ТОП - 10 харчових продуктів за останні роки продемонстрували м 'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці, пшениця і суміш пшениці та жита (меслин) вироби з макаронного тіста та кукурудза, в основному за рахунок того, що у 2009 - 2011 роках цю продукцію тільки розпочинали експортувати.

З точки зору українського експорту, потенційним джерелом зростання є галузі і пов'язані з важкою промисловістю – залізні руди та концентрати, вироби зі сталі, проводи. Також слід відмітити харчову продукцію.

Серед ТОП - 15 видів харчової продукції найбільшу частку займають зернові культури, насіння і плоди олійних рослин, а також олії. Більшість продукції характеризується досить незначними обсягами експорту в Німеччину станом на 2016 рік. Проте необхідно зазначити, що серед них більшість товарів продемонстрували значне зростання обсягів експорту з України в Німеччину за останній рік. Список найпопулярніших товарів українського експорту до Німеччини представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Товари-лідери з експорту харчової промисловості з України до Німеччини

Назва	Обсяг імпорту, тис. дол. США, 2016	Середньорічне зростання в 2012 - 2016 р., %	Ввізне мито, що застосовується до продукції, %
Насіння свиріпи або ріпаку	82 662	-23	0
Кукурудза	57 738	36	0
Олії соняшникова, сафлорова або бавовняна та їх фракції	47 296	18	0
М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці	34 387	1 394	14
Мед натуральний	26 095	21	17
Насіння та плоди інших олійних культур	14 091	5	0
Макуха та інші тверді відходи і залишки	10 792	1	0
Плоди та горіхи	10 552	-5	0
Філе рибне та інше м'ясо риб	6 606	23	2
Пшениця і суміш пшениці та жита	5 916	34	11

Складено на основі джерела [51]

Отже, проаналізувавши наведену інформацію, можна зробити висновок, що ринок Німеччини є дуже перспективним для експорту українського натурального меду, тому ТОВ “УЦМ” необхідно проаналізувати можливість виходу на цей ринок шляхом пошуку нових торговельних партнерів.

Для успішного пошуку торгових партнерів для здійснення експортної діяльності, окрім зазначених у розділі 2.1 обов’язкових процедур, підприємству бажано отримати сертифікат EUR.1 для своєї продукції.

Процедура видачі сертифіката з перевезення товару EUR.1 є наступною:

1. Сертифікат з перевезення товару EUR.1 має бути виданий митними органами країни експорту на письмову заяву експортера або, під відповідальність експортера, його уповноваженим представником.

2. Для цього експортер або його уповноважений представник має заповнити сертифікат з перевезення товару EUR.1, а також бланк заяви. Ці бланки мають бути заповнені згідно з нормами законодавства країни експорту. Якщо їх заповнюють від руки, це має бути зроблено чорнилом і друкованими

літерами. Опис товарів потрібно викласти у виділеній для цього комірці, не залишаючи вільних рядків. Якщо комірка заповнена не повністю, під останнім рядком опису потрібно накреслити горизонтальну лінію й перекреслити вільний залишок комірки.

3. Експортер, який подає заяву про видачу сертифіката з перевезення товару EUR.1, повинен бути готовим у будь-який час на вимогу митних органів країни експорту, у якій видається сертифікат з перевезення товару EUR.1, надати всі належні документи на підтвердження статусу походження розглядуваних товарів, а також виконання інших умов цього Протоколу.

4. Сертифікат з перевезення товару EUR.1 має бути виданий митними органами країни-члена Європейського Союзу або України, якщо розглядувані товари можуть бути визнаними такими, що походять з Європейського Союзу або України, і задовольняють іншим умовам цього Протоколу.

5. Митні органи, які видають сертифікати з перевезення товару EUR.1, повинні вжити всіх необхідних заходів для перевірки статусу походження товарів, а також виконання інших умов цього Протоколу. Для виконання цього завдання вони мають право вимагати будь-яких доказів і здійснювати будь-яку перевірку рахунків експортера та інші перевірки, які вважатимуть належними. Ці органи також мають забезпечити правильне заповнення бланків. Вони зокрема повинні перевірити, чи заповнена комірка, призначена для опису товарів, таким чином, щоб запобігти зловмисному дописуванню.

6. Дата видачі сертифіката з перевезення товару EUR.1 повинна бути вказана в Комірці 11 цього сертифіката. UA/EU/P1/ua 15

7. Сертифікат з перевезення товару EUR.1 має бути виданий митними органами й переданий експортерові одразу ж після здійснення чи забезпечення фактичного експортування товару.

3.2. Розроблення програми удосконалення управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства

Для успішного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства було прийнято рішення проаналізувати можливість виходу на нові зовнішні ринки збуту, а саме Німеччини. Було виділено наступні етапи пошуку торговельного партнера:

- 1) Проведення дослідження ринку, виконане у пункті 3.1. дозволяє зробити висновок, що Німеччина є потенційно перспективним ринком для експорту натурального меду.
- 2) Для пошуку потенційних партнерів необхідно дослідити інформацію, яку надають галузеві асоціації у ЄС. Для цього було проаналізовано інформацію, яку надає FEEDM (Європейська федерація продавців та дистриб'юторів меду)[52] та Honig-Verband (Німецька федерація продавців та дистриб'юторів меду) [53]. На сайтах цих ресурсів вказані контакти компаній, що є членами цих асоціацій, а отже і потенційними покупцями меду для ТОВ “УЦМ”.
- 3) Участь у виставці в міжнародних виставках та ярмарках - це відмінна можливість зустрітися з потенційними покупцями меду. Багато великих імпортерів та експортерів відвідують ці події. Окрім зустрічі з новими клієнтами, це завжди гарна можливість познайомитися вживу з вже існуючими контактами та обговорити новий бізнес. Дослідження бази даних європейських виставок [54] дало можливість виділити наступні події, що проводитимуться в Німеччині в 2018 році, в яких ТОВ “УЦМ” може прийняти участь, що наведені у табл. 3.7. Найбільш потенційно привабливою є виставка MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition у м. Мекленбург. Вона щорічно збирає найбільшу кількість учасників. Участь у ній дозволить ТОВ “УЦМ” дослідити ринок та останні тренди а також представити компанію та знайти потенційних покупців.

Таблиця 3.7.

Агропромислові виставки в Німеччині в 2018 році

Назва	Місце проведення	Дати проведення	Вартість участі	Кількість учасників
MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition	Мекленбург, Німеччина	13-16 вересня 2018	58 євро/кв.м виставкової площі + вхідний квиток 100 євро	72700
Veganfach	Кельн, Німеччина	2-3 листопада 2018	50 євро	6168
Veggie(n)ale / FairGoods	Бремен, Німеччина	29-30 вересня 2018	-	12500
Grüne Tage Thüringen	Ерфурт, Німеччина	21-23 вересня 2018	-	30857

Складено на основі [53]

4) Участь у галузевих конференціях та мережових заходах. Видимість у цьому секторі надзвичайно важлива для компаній, які бажають експортувати свою продукцію на європейський ринок. Для покупця це хороший знак, якщо (потенційний) постачальник сприяє розвитку галузі на регіональному та міжнародному рівнях. Відвідування галузевих конференцій та мережових заходів показує, що експортер зацікавлений у розвитку сектору та власних знань в цій області. У той же час, це відмінна платформа для спілкування з потенційними покупцями у більш неформальному середовищі. Як і медові експортери, медові імпортери повинні бути в курсі останніх ринкових змін у секторі.

Найбільшою конференцією для виробників меду є Apimondia (International Agricultural Congress), яка проводитиметься 29 вересня – 4 жовтня 2018 року[55]. Відвідування цієї конференції дозволить дізнатись більше про тенденції та інновації в області бджільництва, обробки та лабораторних досліджень. Також участь у цій події не тільки покращить розуміння ринку, але також приведе ТОВ “УЦМ” до контактів з потенційними покупцями продукції.

5) Пошук цільових клієнтів через прямий маркетинг. Прямий маркетинг може стати інструментом для контакту з покупцями з компаній, які

імпортують мед, зважаючи на обмежений бюджет компанії. Для цього необхідно напряду зв'язатися з представником компанії, що відповідає за закупку меду. Необхідно мати на увазі, що багато покупців вже мають своїх постійних постачальників і вважають за краще зустрічатися компанії на виставках, ярмарках та інших масових подіях. Однак пряма пошта може стати першим кроком у комерційному процесі.

- 6) Робота з брокерами та посередниками. Робота з трейдерами або посередниками може бути ефективною, зважаючи що компанія має обмежені продажі та маркетингові ресурси, і така співпраця дозволить ефективно орієнтуватися на європейському ринку. Також це може бути актуально у випадку якщо потенційний покупець буде зацікавлений в закупці великої кількості меду, яку ТОВ “УЦМ” не зможе надати. В такому випадку посередники можуть поєднати партії товару, експортовані досліджуванім підприємством з товаром інших продавців щоб досягти необхідних обсягів поставок. Однак, перш ніж вибрати роботу з брокером або посередником, необхідно впевнитись, що це найкраща стратегія для компанії. Залежно від умов договору, робота з посередниками може перешкодити продавати свій товар безпосередньо на європейський ринок. Крім того, не беручи участь у комерційному процесі, підприємство може втратити необхідну комерційну та ринкову інформацію.
- 7) Використання онлайн-каталогів та торговельних сайтів. Важливість представлення продукції у інтернет-магазинах залишається обмеженою, оскільки європейські покупці віддають перевагу безпосередньому контакту для детальної оцінки потенційних постачальників. Інтернет-каталоги, такі як Alibaba.com[56], tradekey.com [57], та інші, можуть надавати доступ до деяких менш традиційних ринків або дозволяють рекламувати певні продукти (наприклад, інші продукти вуликів, такі як віск, пилок, прополіс та бджолина отрута). Важливим моментом є те, що реєстрація та публікація даних компанії на більшості сайтів є безкоштовною, тому компанія не понесе витрат на цей вид просування.

- 8) Оптимізація пошукових результатів в інтернеті, цифрового маркетингу та реклами. Для пошуку потенційного партнера необхідно також щоб покупець сам міг знайти компанію. Пошукова оптимізація (SEO) - це стратегія, яка допомагає знайти інформацію через пошукові системи. На даний момент ТОВ “УЦМ” не має власного веб-сайту, і це може негативно вплинути на імідж компанії та унеможлиблює знаходження детальної інформації про компанію. Створенням веб-сайтів займаються багато українських компаній. Було розглянуто 3 компанії в якості потенційних виконавців розробки веб-сайту компанії ТОВ “УЦМ”, а також вартість і швидкість виконання замовлення, що наведені у табл. 3.8.:

Таблиця 3.8.

Пропозиції ІТ-компаній для розробки веб-сайту

Назва компанії	Ціна, грн	Швидкість виконання	Особливості продукції
Імпульс-Дизайн	2000	2 тижні	Бюджетні сайти базової якості, без пошукової оптимізації.
Брейн-Клаб	8000	3 тижні	Якісні сайти з розширеними можливостями та професійною пошуковою оптимізацією.
Веб Систем	5000	2 тижні	Якісні сайти простої конструкції з професійною пошуковою оптимізацією.

Складено на основі [58, 59, 60]

Після обговорення можливих варіантів пошуку потенційних клієнтів з менеджментом ТОВ “УЦМ” було прийнято наступні рішення:

- 1) Виокремити та проаналізувати можливість потенційної співпраці з такими імпортерами натурального меду в Німеччині: Allos Hof-Manufaktur, Breitsamer + Ulrich, Dreyer Bienenhonig.
- 2) Прийняти участь у виставці MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition
- 3) Замовити виготовлення веб-сайту ТОВ “УЦМ” компанії “Веб Систем”.

Далі необхідно детальніше розглянути обрані етапи. В першу чергу для укладення успішного експортного контракту необхідно виокремити потенційних партнерів для співпраці. Проаналізувавши підприємства, які входять до Німецької федерації продавців та дистриб'юторів меду, було виокремлено 3

компанії, з якими ТОВ “УЦМ” в перспективі могли би заключити вигідні контракти. Було розглянуто обсяги та умови поставок, які надали ці компанії, результати представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Обсяги та умови поставок німецьких компаній

Назва компанії	Місто	Тип контракту	Продукція	Бажана кількість поставок	Пакування
Allos Hof-Manufaktur	Бремен	FOB	Поліфлорний мед	260 т	Євробочки 210 л
Dreyer Bienenhonig	Мюнхен	CIF	Акацієвий мед	210 т	Скляні банки 5л
Breitsamer + Ulrich	Гамбург	FCA	Монофлорний мед липи	210 т	Євробочки 210л

Складено за даними [61]

Отже, перша компанія Allos Hof-Manufaktur знаходиться у м.Бремен. Вони хочуть закупити 260т поліфлорного меду на основі контракту FOB. Цей термін означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в названому порту відвантаження. Це означає, що з цього моменту усі витрати і ризики чи втрати ушкодження товару повинен нести покупець. За умовами терміну FOB на продавця покладається обов'язок з митного очищення товару для експорту. Цей термін може застосовуватися тільки під час перевезення товару морським чи внутрішнім водяним транспортом. Такий тип перевезення значно скорочує можливі варіанти перевезень і виключає автомобільний та залізничний транспорт. Товар необхідно запакувати у євробочки, об'ємом 213 л кожна. Це є дуже вигідним для ТОВ “УЦМ” оскільки такий тип пакування є відносно дешевим і доступним.

Також варто звернути увагу на те, що компанія бажає закупити поліфлорний мед, що є не вигідним для ТОВ “УЦМ”, оскільки на підприємстві була прийнята стратегія переходу на виробництво монофлорних видів меду.

Наступною компанією, що розглядалася для співпраці, була Dreyer Bienenhonig, що розташована у м.Мюнхен. Підприємство шукає постачальника акацієвого меду в обсязі 210т на умовах контракту CIF. Це означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в порту

відвантаження. Продавець зобов'язаний оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару в зазначений порт призначення, але ризик втрати чи ушкодження товару, як і будь-які додаткові витрати, що виникають після відвантаження товару, переходять із продавця на покупця. Однак, за умовами терміна CIF на продавця покладається також обов'язок придбання морського страхування на користь покупця проти ризику втрати й ушкодження товару під час перевезення.

Виконання умов такого контракту понесе за собою великі витрати для ТОВ “УЦМ” для доставки товару. Крім того, покупець хоче отримати товар у пакуванні в скляних банках по 5л. Така тара є досить дорогою та важкою, що впливає на вартість перевезень.

Третім потенційно зацікавленим покупцем була компанія Breitsamer + Ulrich, що розташована у місті Гамбург. Підприємство шукає постачальника монофлорного меду липи на умовах контракту FCA, який означає, що продавець доставить вантаж, який пройшов митне очищення, зазначеному покупцем перевізнику до названого місця. Слід зазначити, що вибір місця постачання вплине на зобов'язання з навантаження й розвантаження товару в даному місці. Якщо постачання здійснюється в приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за завантаження. Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе.

Очевидно, що такі умови поставки є більш вигідними для ТОВ “УЦМ”, оскільки є можливість розмитнити товар у Києві та зробити завантаження товару на транспорт покупця із власного складу продукції. Крім того, Breitsamer + Ulrich висувають умови пакування у євробочки по 213л, що є дуже вигідним, і не потребує додаткових витрат і сертифікацій.

Отже, проаналізувавши умови закупки та обсяги поставок продукції натурального меду для німецьких компаній, було прийнято рішення заключити експортний контракт з компанією Breitsamer + Ulrich, оскільки:

- Тип контракту FCA є вигідним для продавця і дозволяє зменшити витрати на транспортування продукції;

- Обрана компанія бажає закупити монофлорний мед, виробництво якого є дуже перспективним для ТОВ “УЦМ” з врахуванням останніх трендів на ринку ЄС;
- Пакування у бочки об’ємом 213 л є економічно вигідним та зручним.

Після перемовин з представниками компанії “Breitsamer + Ulrich” було досягнуто домовленості на поставку 10 партій гомогенізованого натурального монофлорного акацієвого меду по 21 000 кг кожна. ТОВ “УЦМ” запланувало 3 сценарії формування ціни продажу меду:

- 1) Оптимістичний – вартість 1,80 євро/кг;
- 2) Реалістичний – вартість 1,74 євро/кг;
- 3) Песимістичний – вартість 1,69 євро/кг.

Результатом домовленості з покупцем стало встановлення ціни на рівні 1,74 євро/кг. Розвиток оптимістичного сценарію став неможливим через низькі ставки ціни на меду від виробників з країн Азії та Латинської Америки.

Далі необхідно розрахувати витрати на здійснення цього контракту. З 2018 року компанія планує закупати мед на пасіці ПСП “Дружба”, яке знаходиться у с. Очеретувате Семенівського району Полтавської області, яка є найбільшою промисловою пасікою в Україні, яка на кінець 2017 року нараховувала 3563 бджолиних сім’ї. На цьому підприємстві вперше в Україні за останні 25 років було створено медовий конвеєр, який мав період цвітіння 120 днів та забезпечував отримання монофлорних медів, наприклад: фацелії, буркуна білого та ін. Закупка меду на цій пасіці дозволить експортувати монофлорний мед високої якості, який задовольнить потреби та смаки споживачів.

Для експорту меду в обсязі 210 т було прийнято рішення розділити закупки на 10 купажних партій, по 21 000 кг кожна.

Перед проведенням закупки необхідно провести попередні аналізи в лабораторії на виявлення вмісту небажаних речовин, таких як антибіотики, залишки пестицидів, нітратів та ін. Для цього ТОВ “УЦМ” скористається послугами лабораторії “УСАП”, що знаходиться у м.Київ. Вартість досліджень однієї партії продукції наведена у табл.3.10.

Таблиця 3.10.

Вартість досліджень однієї партії меду

Назва дослідження	Ціна, грн
Токсичні елементи, мг/кг (Свинець, Кадмій, Миш'як)	349
Пестициди, мг/кг (ДДТ, гексахлоран)	249
Тетрациклін метод ІФА	1849
Нітрофуран (АОЗ), мкг/кг метод ІФА	1849
Вміст ГМО-Мед аналіз якісно	652
Всього за 1 партію	4948
Всього за 10 партій	49480

Складено за даними [62]

Якщо мед після проведення необхідних аналізів вмісту шкідливих речовин покаже результат нижче або в межах норми, можна починати закупівлю меду на пасіці. Вартість закупки меду в цьому році складає 31 грн/кг. Отже витрати на закупівлю 210т меду, необхідного для виконання контракту, в гривнях складуть:

$$31 * 210000 = 6510000$$

Далі необхідно прорахувати витрати на доставку меду з пасіки до заводу “Український центр переробки меду” для проведення його гомогенізації. Для вибору найвигіднішого варіанту перевезення було проаналізовано ціни 3 транспортних компаній: “Ромді”, “Сат” та “Мак-Транс”. Відстань перевезення від пасіки до заводу найкоротшим шляхом складає 279 км, як наведено на рис. 3.10.

Розрахунок ціни перевезення за тарифами даних компаній відбувається наступним чином: окремо рахується ціна за кожний кілометр шляху та додається до вартості перевезення кожного кілограму вантажу. Цінові пропозиції від компаній-перевізників за наведені у табл.3.11.

Таблиця 3.11.

Тарифи на перевезення по Україні

Назва компанії	Ціна за 1 км, грн	Ціна за 1 кг вантажу, грн
Ромді	12	1,16
Сат	13	1,35
Мак-Транс	12	1,48

Складено за даними [64,65,66]

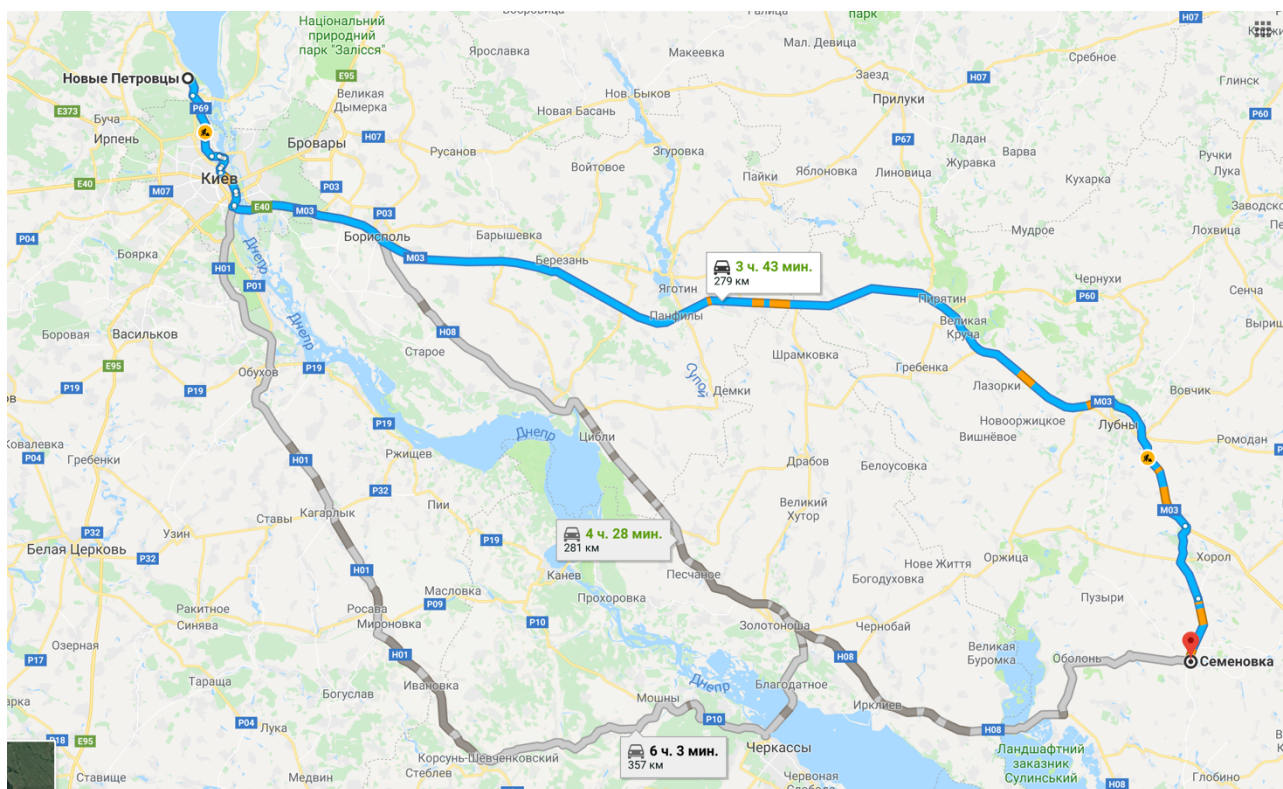


Рис.3.5. Розрахунок шляху доставки меду з пасіки до заводу для гомогенізації
Складено на основі [63]

Базуючись на наведених вище тарифах необхідно розрахувати ціну перевезення 1 партії меду вагою 21000 кг на відстань 279 км. Отже формула розрахунку вартості перевезення буде наступною:

$$\text{Вартість перевезення}(Вп) = \text{Ціна за 1 км} * 279 + \text{Ціна за 1 кг} * 21000 \quad (3.1)$$

Тому, вартість послуг “Ромді” в гривнях складатиме:

$$Вп = 12 * 279 + 1,16 * 21000 = 27708$$

Вартість послуг компанії “Сат”:

$$Вп = 13 * 279 + 1,35 * 21000 = 31977 \quad (3.2)$$

Вартість послуг компанії “Мак-Транс”:

$$Вп = 12 * 279 + 1,48 * 21000 = 34428$$

Отже, найвигідніше буде скористатися послугами транспортної компанії “Ромді”. Таким чином, витрати на доставку 1 партії меду з пасіки на завод

складатимуть 27708 гривень. Необхідно обчислити витрати на доставку всіх 10 партій:

$$\text{Вп 10 партій} = \text{Вп 1 партії} * \text{Кількість партій} \quad (3.3.)$$

$$\text{Вп 10 партій} = 27708 * 10 = 277080$$

Наступним етапом буде гомогенізація закупленого меду на потужностях заводу-партнеру ТОВ “Український центр переробки меду”. Вартість гомогенізації 1 кг меду складає 2 грн. Отже витрати в гривнях на обробку 210т складуть:

$$\Gamma = 2 * 210000 = 420000 \quad (3.4)$$

Після успішного проведення гомогенізації, зразки меду необхідно відправити на аналіз до лабораторії Quality Services International у м. Бремен. Розрахунок суми витрат у гривнях проводиться за курсом, встановленим станом на 20 квітня 2018 року: 31.87 грн/євро. Витрати на дослідження однієї партії наведені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Витрати на лабораторні дослідження

Назва	Ціна, євро	Ціна, грн
Витрати на доставку зразків	-	1597,35
Нітрати	68	2167,16
Токсичні елементи, мг/кг (Свинець, Кадмій, Миш'як)	82	2613,34
Пестициди, мг/кг (ДДТ, гексахлоран)	76	2422,12
Показники радіаційної безпеки Стронцій, цезій	76	2422,12
Тетрациклін	226	7202,62
Стрептоміцин	214	6820,18
Левоміцетин (Хлорамфенікол)	228	7266,36
Нітрофуран (АОЗ)	180	5736,6
Вміст ГМО	89	2836,43
Всього за 1 партію	1239	41084,28
Всього за 10 партій	1239	410842,8

Розраховано за даними [67]

Після отримання результатів лабораторних досліджень, вони надсилаються покупцеві електронною поштою. Після цього відбудеться підписання зовнішньоекономічного контракту з покупцем “Breitsamer + Ulrich”

а також договір на надання транспортно-експедиційних послуг за умовами FCA. За цим типом контракту витрати на перевезення несе покупець після розмитнення та завантаження товарів на складах ТОВ “УЦМ”.

Далі завод ТОВ “Український центр переробки меду” виконує розливання гомогенізованого меду у сталеві бочки об’ємом 213л. Для пакування однієї партії вагою 21 000 кг необхідно закупити 66 бочок, а отже для 10 партій знадобиться 660 бочок. ТОВ “УЦМ” закупляє бочки у підприємства ТОВ “Агрінол” за ціною 651 грн за 1 шт. Отже витрати підприємства на закупку тари складуть:

$$T = 660 * 651 = 429660 \quad (3.5)$$

Після успішного пакування товару у тару, необхідно отримати наступні документи для здійснення експортної діяльності:

- міжнародний сертифікат на імпорт меду та інших продуктів бджільництва, призначених для споживання людиною, форма якого визначена Регламентом ЄС №2016/759. Сертифікат видається на кожну партію вантажу відповідним державним органом на основі результатів лабораторних досліджень.

- сертифікат з перевезення товару EUR.1, який видається безоплатно на кожну партію товару митницями ДФС України під час або після здійснення експорту товару (для уповноважених експортерів – не потрібен).

- митне оформлення вантажу в режимі експорту, надавши необхідні документи (митну декларацію, контракт, інвойс, калькуляцію виробництва, транспортну накладну, сертифікат EUR.1, міжнародний сертифікат, ін.).

Для вирішення цих питань ТОВ “УЦМ” користується послугами митного брокера. Розрахунок експортних витрат, що складаються з послуг торгово-промислової палати, митного терміналу, ветеринарно-санітарного контролю та митного брокера на поставку 10 партій меду наведені у табл.3.13.:

Таблиця 3.13.

Експортні витрати

Статті витрат	Вартість, грн
Вартість послуг брокера	35000
Вартість постуг вет-сан контролю	10985,23
Вартість постуг митного терміналу	6746,70
Вартість постуг торгово-промислової палати	3873,35
Всього	56605,28

Розраховано за даними підприємства

Отже, необхідно підсумувати всі витрати, які понесло ТОВ “УЦМ” на виконання експортного контракту, включаючи закупівлю сировини, транспортні витрати, лабораторні дослідження, гомогенізацію та закупку тари, а також експортні витрати, які наведені у табл. 3.14.

Таблиця 3.14.

Витрати на виконання експортного контракту

Витрати	Вартість, грн
Попередні лабораторні дослідження в українській лабораторії	49480
Закупівля меду на пасіці	6510000
Транспортні витрати на доставку меду на завод для гомогенізації	277080
Гомогенізація меду	420000
Лабораторні дослідження в Німеччині	410842,8
Тара	429660
Експортні витрати	56605,28
Всього	8153668,08

(Складено автором)

Наступним важливим етапом пошуку потенційних покупців натурального меду в Німеччині, буде участь у виставці MeLa, що відбудеться у місті Мекленбург з 13 по 16 вересня 2018 року. Було прийнято рішення що у виставці приймуть участь 2 представники компанії – директор та менеджер з продажу. Далі був проведений розрахунок витрат на відвідування заходу, що приведені у табл.3.15. Розрахунок суми витрат у гривнях проводиться за курсом, встановленим станом на 20 квітня 2018 року: 31.87 грн/євро.

Таблиця 3.15

Витрати на участь у виставці

Витрати	Сума у євро	Сума у гривнях
Авіаквитки Київ-Берлін- Київ	120	3824,4
Проїзні квитки по м.Берлін	14	446,18
Залізничні квитки Берлін - Мекленбург	48	1529,76
Проїзні квитки по м. Мекленбург	8	254,96
Квитки на виставку	100	3187
Проживання у готелі у м. Мекленбург з 13 по 16 вересня	144	4589,28
Добові з 12 по 17 вересня	-	6201
Залізничний квиток Мекленбург - Берлін	48	1529,76
Всього	482	21562,34

Розраховано за даними підприємства

Також під час відвідування виставки необхідно орендувати площу для встановлення стенду. Вартість оренди на даній виставці складає 58 євро/кв.м. Було прийнято рішення орендувати невелику площу розміром 4 кв.м та встановити на ній інформаційний стенд а також представити зразки продукції. Також необхідно виготовити інформаційні буклети в якості роздаткового матеріалу.

Також необхідно буде розмістити рекламну інформацію продукцію, що пропонує підприємство у офіційному каталозі виставки. Вартість розміщення кольорового інформаційного блоку формату А5 в каталозі становить 185 євро. Розрахунок суми витрат у гривнях проводиться за курсом 31.87 грн/євро. Витрати підприємства на рекламу на виставці наведені у табл. 3.16.

Таблиця 3.16.

Витрати на рекламу на виставці

Витрати	Сума у євро	Сума у гривнях
Оренда площі	232	7393,84
Інформаційний стенд	-	2500
Інформаційні буклети	-	1200
Реклама в каталозі	185	5895,95
Всього		16989,79

(Складено автором)

Отже, загальні витрати у гривнях на участь у виставці MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition, включаючи транспортні та рекламні витрати(Вв), складатимуть:

$$B_v = 21562,34 + 16989,79 = 38552,13 \quad (3.6)$$

Наступним етапом буде створення веб-сайту фірми для того, щоб потенційні покупці мали змогу дізнатися всю необхідну інформацію про компанію та знайти необхідні контакти. Було прийнято рішення замовлення створення сайту, який буде включати в себе інформацію про компанію, персонал фірми, продукцію та фотографії, а також всі необхідні контакти компанії. Також сторінки сайту мають бути оптимізовані для веб-пошуку. Для виконання замовлення було обрано компанію “Веб Систем”. Вартість замовлення склала 5000 грн, зі строком виконання 14 робочих днів.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства

Для оцінки ефективності представлених заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розрахувати показники ефективності експорту. Для цього необхідно провести наступні розрахунки:

Вага однієї купажної партії складає приблизно 21 тис кг гомогенізованого меду. У 2018 році ТОВ “УЦМ” планує реалізовувати товар за ціною 1.74 євро/кг. Отже, дохід підприємства в євро від продажу однієї купажної партії (Дє) складе:

$$Дє = \text{Вага партії} * \text{Ціну за 1 кг} \quad (3.7)$$

$$Дє = 21000 * 1.74 = 36540$$

Для розрахунку доходів підприємства в гривнях пропонується використання курсу євро, встановленим станом на 20 квітня 2018 року: 31.87 грн/євро. Отже, дохід від продажу однієї партії в гривнях (Дг) склав:

$$Дг = Дє * \text{Курс гривні} \quad (3.8.)$$

$$Дг = 36540 * 31,87 = 1164529,8$$

Повний дохід ТОВ “УЦМ” від виконання експортного контракту на поставку 10 партій меду для підприємства “Breitsamer + Ulrich” (Дп) склав:

$$Дп = Дг * \text{Кількість партій} \quad (3.9)$$

$$Дп = 1164529,8 * 10 = 11645298$$

Далі необхідно порахувати собівартість реалізованої продукції. До неї входять наступні витрати:

- ціна закупки меду(Цз);
- витрати на проведення попередніх лабораторних досліджень в Україні(Лу);
- транспортно-заготівельні витрати (доставка меду з пасік до заводу для гомогенізації) (Тв);
- гомогенізацію (Г);
- витрати на проведення лабораторних досліджень, необхідних для експорту продукції до країн ЄС (Ле);
- експортні витрати, куди входять послуги брокера, вартість послуг ветеринарно-санітарного контролю, вартість послуг митного терміналу та вартість послуг торгово-промислової палати (Ве);
- вартість тари(Вт).

Отже, повна собівартість реалізованої продукції (Срп) в гривнях склала:

$$Срп = Цз + Лу + Тв + Г + Ле + Ве + Вт \quad (3.10)$$

$$\begin{aligned} Срп &= 6510000 + 49480 + 277080 + 420000 + 410842,8 + 56605,28 + 429660 \\ &= 8153668,08 \end{aligned}$$

Прибуток ТОВ “УЦМ” від реалізації 10 партій продукції (Прп) склав:

$$Прп = Дп - Срп \quad (3.11)$$

$$\text{Прп} = 11645298 - 8153668 = 3491630$$

Далі необхідно розрахувати загальну рентабельність($R_{\text{п}}$) для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що розраховується за наступною формулою:

$$R_{\text{п}} = \text{Прп} : \text{Срп} * 100 \quad (3.12)$$

$$R_{\text{п}} = \frac{3491630}{8153668} = 42,82\%$$

Наступною буде розрахована чиста виручка (ЧВ) за реалізований товар за наступною формулою:

$$\text{ЧВ} = \text{Дп} - \text{Лє} - \text{Ве} \quad (3.13)$$

$$\text{ЧВ} = 11645298 - 410842,8 - 56605,28 = 11177849,9$$

Далі необхідно визначити вартість експорту у внутрішніх цінах (Ве.в.ц.).

$$\text{Ве. в. ц.} = \text{Лу} + \text{Тв} + \text{Г} + \text{Лє} + \text{Ве} + \text{Вт} \quad (3.14)$$

$$\text{Ве. в. ц.} = 49480 + 277080 + 420000 + 410842,8 + 56605,28 + 429660 = 1643668,08$$

Для визначення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно розрахувати показник ефективності експорту($E_{\text{в}}$).

$$E_{\text{в}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{Ве.в.ц.}} \quad (3.15)$$

$$E_{\text{в}} = \frac{11177849,9}{1643668,08} = 6,8$$

Показник ефективності експортної діяльності склав 6,8, отже реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж у середині країни.

Далі необхідно розрахувати показник економічного ефекту експорту ($E_{\text{е.е.}}$), що визначається шляхом віднімання від чистої виручки суми повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВе). За своєю сутністю, цей

показник є прибутком підприємства від експортної діяльності до оподаткування, відповідно, чим більше його значення, тим ефективніша експортна діяльність. Розраховується за наступною формулою:

$$E_{e.e.} = ЧВ - ПBe \quad (3.16)$$

$$E_{e.e.} = 11177849,9 - 1643668,08 = 9534181,82$$

Наступним показником необхідно розрахувати економічну ефективність експорту, що визначається за наступною формулою, Де Пр е – прибуток від експорту (фінансовий результат до оподаткування):

$$E_{ef.e.} = \frac{Пр е.}{Сп} * 100\% \quad (3.17)$$

$$E_{ef.e.} = \frac{3491630}{8153668,08} * 100\% = 42,8\%$$

Отже, економічна ефективність експорту склала 42,8%, отже це свідчить про доцільність здійснення зовнішньоекономічної операції. З метою визначення динаміки ефективності реалізації товарів у звітному періоді вищенаведені показники ефективності експорту слід порівняти з аналогічними показниками за минулий період. Розрахунок наведений у табл.3.17.

Таблиця 3.17.

Порівняння показників ефективності експорту

Показник	2017 рік	2018 рік	Зміна
Дохід від продажу 1 партії, євро	32550	36540	+12,26%
Дохід від продажу 1 партії, грн	976500	1164529,8	+19,26%
Повний дохід, грн	6835500	11645298	+70,36%
Собівартість реалізованого товару, грн	5723929	8153668	+42,45%
Собівартість 1 партії, грн	817704,14	815366,8	-0,29%
Прибуток від реалізації	1111571	3491630	+214,12%
Загальна рентабельність	19,4%	42,82%	+23,42
Чиста виручка	6585907	11177849,9	+69,72%

Продовження таблиці 3.17.

Ефективність експорту	6,46	6,8	+5,26%
Економічний ефект експорту	5565978	9534181,82	+71,29%
Економічна ефективність експорту	19,4%	42,8%	+23,4

(Складено автором)

Отже, запропоновані заходи позитивно вплинули на показники ефективності експорту ТОВ “УЦМ”.

Наступним етапом оцінки впливу проведених заходів буде розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно проаналізувати показники конкурентоспроможності підприємства та порівняти їх з результатами, отриманими у 2017 році.

Далі необхідно проаналізувати показники конкурентоспроможності підприємства, необхідні для розрахунку комплексного показника.

Показник ефективності виробничого потенціалу (*ВІП*)

1.1. Витрати на одиницю продукції (*В*). Для обчислення цього показника необхідно використати наступну формулу:

$$B = \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг випуску продукції}} \quad (3.18)$$

$$B = \frac{8153668}{210000} = 38,82$$

1.2. Показник фондівддачі (*Ф*):

$$\Phi = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}} \quad (3.19)$$

$$\Phi = \frac{11645298}{63500} = 183,39$$

1.3. Показник рентабельності товару (*РТ*):

$$PT = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} * 100\% \quad (3.20)$$

$$PT = \frac{3491630}{8153668} * 100\% = 42,8\%$$

Показники фінансового потенціалу (ФП), будуть прийняті за результатом на 2017 рік. Далі необхідно розрахувати показники збутового та маркетингового потенціалу(ЗП):

3.1. Рентабельність продажів (РП):

$$РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажів}} * 100\% \quad (3.21)$$

$$РП = \frac{3491630}{11645298} * 100\% = 29,98\%$$

3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп):

$$КНп = \frac{\text{Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств}}{\text{Загальні обсяги реалізації}} \quad (3.22)$$

$$КНп = \frac{2113900}{11645298} = 0,18$$

3.3. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ):

$$ЗЗ = \frac{\text{Загальний обсяг витрат на збут}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}} \quad (3.23)$$

$$ЗЗ = \frac{8153668}{2380059} = 3,43$$

Наступним показником буде оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом визначення рівня її якості. На якість харчових продуктів впливають такі показники:

- сировина;
- технологія виробництва;
- тара і пакувальні матеріали.

Для оцінки якості меду застосовують бальну систему оцінки якості, суть якої полягає в тому що кожному показнику якості товару присвоюється певна кількість балів. Бальна оцінка проводиться відповідно стандарту на даний продукт. Результати наведені у табл. 3.18.

Таблиця 3.18.

Оцінка якості продукції

Показник	Оцінка в 2018 році	Оцінка в 2017 році
Сировина (С)	0,9	0,8
Технологія виробництва (ТВ)	1	1
Тара (Т)	0,9	0,9

Складено на основі [27]

Тепер отримані показники необхідно порівняти з показниками періоду 2017 року щоб оцінити вплив запропонованих заходів. Розрахунки наведені у табл. 3.19.

Таблиця 3.19.

Порівняння показників конкурентоспроможності за 2017 та 2018 рр.

Показник	2018 рік	2017 рік	Зміна
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	38,82	38,94	0,99
1.2. Показник фондовіддачі (Ф)	183,39	107,65	1,70
1.3. Рентабельності товару (РТ)	42,8%	19,4%	2.21
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	0,024	0,024	1
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	1,018	1,018	1
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	0,004	0,004	1
3.1. Рентабельність продаж (РП)	29,98%	16,26%	1,84
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНн)	0,18	0,31	0,58
3.3. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ)	3,43	-8,29	0,41
4.1. Якість продукції підприємства	0,92	0,858	1,08

Наступним кроком буде розрахунок узагальнених показників виробничого, фінансового, збутового потенціалів, а також конкурентоспроможності продукції.

Отже тепер необхідно розрахувати загальну ефективність потенціалу, використовуючи наступну формулу:

$$ВП = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ \quad (3.24)$$

$$ВП = 0,31 * 0,99 + 0,19 * 1,70 + 0,4 * 2,21 = 1,31$$

Тепер необхідно розрахувати показник загальної ефективності фінансового потенціалу(ФП):

$$ФП = 0,29Ав + 0,2Пл + 0,36АЛ \quad (3.25)$$

$$ФП = 0,29 * 1 + 0,2 * 1 + 0,36 * 1 = 0,85$$

Далі необхідно розрахувати загальну ефективність збутового та маркетингового потенціалу (ЗП), що обчислюється за наступною формулою:

$$ЗП = 0,37РП + 0,29КНп + 0,14ЗЗ \quad (3.26)$$

$$ЗП = 0,37 * 1,84 + 0,29 * 0,58 + 0,14 * 0,41 = 0,91$$

Конкурентоспроможність продукції (*КП*) меду буде оцінена за формулою:

$$КП = 0,33 * С + 0,33 * ТВ + 0,33 * Т \quad (3.27)$$

$$КП = 0,33 * 0,9 + 0,33 * 1 + 0,33 * 0,9 = 0,92$$

За отриманими даними можна розрахувати комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (КПП):

$$ККП = 0,15ВП + 0,29ФП + 0,23ЗП + 0,33КП \quad (3.28.)$$

$$\text{ККП} = 0,15 * 1,31 + 0,29 * 0,85 + 0,23 * 0,91 + 0,33 * 0,92 = 0,93$$

Отже, отриманий комплексний показник конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” після проведення запропонованих заходів склав 0,93. Еталонний коефіцієнт конкурентоспроможності повинен дорівнювати 1. Отже, розроблені заходи диверсифікації ринків збуту мали прямий позитивний вплив на ефективність експортної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведені розрахунки дають підставу стверджувати що вихід підприємства на ринок Німеччини призведе до збільшення прибутковості експортної діяльності з продажу меду.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” було запропоновано розглянути наступні країни в якості потенційних ринків збуту: Об’єднані Арабські Емірати, Швеція та Німеччина. Після оцінки попиту на продукцію натурального меду та показників торгівлі в наведених країнах було обрано ринок Німеччини в якості потенційного ринку збуту для продукції підприємства.

Для пошуку торговельного партнера в цій країні було виділено етапи аналізу ринку та підготовки до здійснення експортного контракту, серед них:

- дослідження інформації, що надають галузеві асоціації в ЄС;
- перспективність участі у міжнародних виставках агропромислової продукції та виділення найпопулярніших виставок у Німеччині у 2018 році;
- участь у галузевих конференціях та мережових заходах, адже їх відвідування показує, що експортер зацікавлений в розвитку сектору та власних знань в цій області. У той же час, це відмінна платформа для спілкування з потенційними покупцями у більш неформальному середовищі;
- прямий маркетинг, що може стати інструментом для контакту з покупцями з компаній, які імпортують мед, зважаючи на обмежений бюджет компанії;
- аналіз можливості співпраці з брокерами та посередниками;
- використання онлайн-каталогів та торговельних сайтів для представлення продукції;
- оптимізація пошукових результатів в інтернеті, цифрового маркетингу та реклами.

Після обговорення можливих варіантів пошуку потенційних клієнтів з менеджментом ТОВ “УЦМ” було прийнято наступні рішення:

- 1) Виокремити та проаналізувати можливість потенційної співпраці з такими імпортерами натурального меду в Німеччині: Allos Hof-Manufaktur, Breitsamer + Ulrich, Dreyer Bienenhonig.
- 2) Прийняти участь у виставці MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition
- 3) Замовити виготовлення веб-сайту ТОВ “УЦМ”.

Далі були проведені необхідні розрахунки прогнозування доходів та витрат на виконання експортного контракту на поставку 10 партій меду компанії Breitsamer + Ulrich, витрат на участь та рекламу на конференції та створення веб-сайту. Згідно результатів розрахунків впроваджені рішення позитивно вплинули на збільшення обсягів продажів продукції підприємства.

Наступним етапом дослідження було економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, а також оцінка їх впливу на діяльність підприємства. Було проаналізовано показники ефективності експортної діяльності та порівняно їх з результатами 2017 року. Також було розраховано комплексний показник конкурентоспроможності підприємства, який теж був зіставлений з відповідним показником яке мало підприємство минулого року. Були підведені підсумки впливу запропонованих заходів на підвищення конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” та збільшення обсягів експорту меду на ринки країн ЄС.

ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської дисертації було проведено аналіз наукових робіт і публікацій для виділення поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Було зроблено висновок, що управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як систему заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного або оптимального рівнів та утримання на них у перспективі.

Було сформовано складові та етапи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства а також виділено класифікацію факторів, що мають вплив на її рівень.

Також було проаналізовано структуру основних організаційно-економічних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, було висвітлено основні принципи її формування.

Далі було сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе такі групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні. Сформовано основні блоки побудови моделі управління конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства та побудовано її концептуальну схему.

Було наведено критерії та показники конкурентоспроможності підприємства, які включають в себе показники ефективності виробничого, фінансового, збутового, маркетингового потенціалу, а також показники якості продукції, що дозволять сформуванню комплексну оцінку основних складових потенціалу підприємства.

В другому розділі було проведено детальний аналіз експортної діяльності ТОВ «УЦМ» за 2015-2017 роки. Було розглянуто динаміку виробництва та експорту українського меду, виділено основних споживачів цього продукту на світовому ринку. Проведено детальна діагностика ситуації на ринку меду в ЄС: кількість вуликів та бджолярів, виявлені найбільші експортери меду на ринки ЄС, розглянуто їх цінову політику. Представлені об’єми українського експорту

натурального меду до ЄС.: за січень-вересень 2017 було продано вже 46 200 тон, такі обсяги стали рекордними для України.

Проаналізовано ситуацію з експортними квотами до ЄС, та виділено основні проблеми з їх використанням. Було детально досліджено вимоги Європейського союзу до імпортової продукції. Основними пунктами є наступні: Контроль забруднюючих речовин у харчових продуктах. Контроль залишків пестицидів. Відстежуваність продукції. Маркування харчових продуктів. Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання людиною. Контроль залишків ветеринарних препаратів.

Було виділено основні етапи здійснення експорту меду до ЄС українськими підприємствами .

Проаналізовано доходи та витрати підприємства за 2017 рік, вираховано рентабельність, показники ефективності експорту. Побудована матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності підприємства та розрахований комплексний показник конкурентоспроможності.

Висвітлено та проаналізовано внутрішні та зовнішні проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства.

Для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” було запропоновано розглянути наступні країни в якості потенційних ринків збуту: Об’єднані Арабські Емірати, Швеція та Німеччина. Після оцінки попиту на продукцію натурального меду та показників торгівлі в наведених країнах було обрано ринок Німеччини в якості потенційного ринку збуту для продукції підприємства.

Для пошуку торговельного партнера в цій країні було виділено етапи аналізу ринку та підготовки до здійснення експортного контракту, серед них:

- дослідження інформації, що надають галузеві асоціації в ЄС;
- перспективність участі у міжнародних виставках агропромислової продукції та виділення найпопулярніших виставок у Німеччині у 2018 році;

- участь у галузевих конференціях та мережових заходах, адже їх відвідування показує, що експортер зацікавлений в розвитку сектору та власних знань в цій області. У той же час, це відмінна платформа для спілкування з потенційними покупцями у більш неформальному середовищі;
- прямий маркетинг, що може стати інструментом для контакту з покупцями з компаній, які імпортують мед, зважаючи на обмежений бюджет компанії.;
- аналіз можливості співпраці з брокерами та посередниками;
- використання онлайн-каталогів та торгівельних сайтів для представлення продукції;
- оптимізація пошукових результатів в інтернеті, цифрового маркетингу та реклами.

Після обговорення можливих варіантів пошуку потенційних клієнтів з менеджментом ТОВ “УЦМ” було прийнято наступні рішення:

- 1) Виокремити та проаналізувати можливість потенційної співпраці з такими імпортерами натурального меду в Німеччині: Allos Hof-Manufaktur, Breitsamer + Ulrich, Dreyer Bienenhonig.
- 2) Прийняти участь у виставці MeLa Regional Agricultural, Nutrition, Fishery, Forestry, Hunting and Gardening Exhibition
- 3) Замовити виготовлення веб-сайту ТОВ “УЦМ”.

Далі були проведені необхідні розрахунки прогнозування доходів та витрат на виконання експортного контракту на поставку 10 партій меду компанії Breitsamer + Ulrich, витрат на участь та рекламу на конференції та створення веб-сайту. Згідно результатів розрахунків впроваджені рішення позитивно вплинули на збільшення обсягів продажів продукції підприємства.

Наступним етапом дослідження було економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, а також оцінка їх впливу на діяльність підприємства. Було проаналізовано показники ефективності експортної діяльності та порівняно їх з результатами 2017 року. Також було

розраховано комплексний показник конкурентоспроможності підприємства, який теж був зіставлений з відповідним показником яке мало підприємство минулого року.

Були підведені підсумки впливу запропонованих заходів на підвищення конкурентоспроможності ТОВ “УЦМ” та збільшення обсягів експорту меду на ринки країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wint A. Competitiveness in small developing economies. // Canada: University of the West Indies Press. 2003. URL: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, Москва, 2002. 892 с.
4. Porter M. Competition. // USA: Harvard Business School Publishing Cooperation, 2008. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=184>
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С. М. та ін. Київ, КНЕУ, 2006. – 527 с.
6. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.6. 174 – 180 с.
7. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. 60 – 65 с.
8. Словник української мови. Наукова думка, 1976. Т.7. С. 693. URL: <http://sum.in.ua/s/pryncyp>
9. Донець Л. І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. 101 – 106 с.
10. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. № 60. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf

11. Системные закономерности и системная оптимизация / Прангишвили И.В. та ін. Москва, Синтег. 2004. 208 с.
12. Жовновач Р.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549>
13. Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2008. № 6. 316-322 с.
14. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_5/240_Rusyn_Grynyk_20_5.pdf
15. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. Київ, 2006. 332-337 с.
16. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание // Економіка розвитку : науковий журнал. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – № 4(36). 4850 с.
17. Антикризисное управление предприятием: навч. посіб. / Салига С.Я. та ін. Київ, 2005. 208 с
18. Мізюк Б.М. Основы стратегического управления: підручник. Львів, 2009. 544 с.
19. Шуклов Л.В. Финансовый менеджмент в условиях кризиса: опыт компаний малого и среднего бизнеса. Москва, 2010. 240 с.
20. Мойсеєнко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом: Монографія.. Львів, 2007. 304 с.
21. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Економіка і суспільство. 2017. №8. 405-409 с. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17243/1/Швед%20Біла.pdf>
22. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. Москва, 2002. 48 с.
23. Яковец Ю.В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. Москва, 2003. 12 с.

24. Полунеев Ю. Инновации как фактор конкурентоспособности / ТОП – 100. Рейтинг лучших компаний Украины. 2007. № 2. 24–25 с.
25. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств / Молодий вчений. 2017. №3(43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
26. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2001. 560 с.
27. Ткачук Г. Ю. До методики оцінки конкурентоспроможності // Дні науки – 2005: матеріали щорічної наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. 63–64 с.
28. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Київ, КНЕУ, 2006. 527 с.
27. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку. Житомир, 2012. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/Ткачук.pdf>
28. Самчук Г.П. Стан та тенденції розвитку вітчизняного та світового ринку меду. / Молодий вчений. 2016. №12.1 (40). URL: molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/224.pdf
29. Павленко О. Медові перспективи України. URL: ukr.lb.ua/blog/opavlenko/368889_medovi_perspektivi_ukraini.html
30. Бджільництво в Україні: успіхи та перспективи зростання галузі. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1269>
31. Світовий ринок меду та його перспективи. URL: <http://agronews.ua/node/83794>
32. European Commission: Honey Market Presentation. URL: https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/honey/market-presentation-honey_en.pdf
33. База даних статистики ФАО (Food And Agriculture Organization of the United Nations) URL: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QL/E>
34. Європейське Бюро статистики (Eurostat). URL: https://ec.europa.eu/agriculture/honey_en

35. Експорт українського меду побив історичний рекорд. URL: <http://landlord.ua/eksport-ukrayinskogo-medu-pobiv-istorichniy-rekord/>
36. Мед натуральний: перспективи експорту до ЄС. URL: <https://eu-ua.org/eksport-yes/med>
37. Индекс инфляции. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>
38. Архів курсу EUR. URL: <https://charts.finance.ua/ua/currency/cash/-/0/eur>
39. United Arab Emirates Economic Outlook. Focus Economics. URL: <https://www.focus-economics.com/countries/united-arab-emirates>
40. United Arab Emirates Economics Visualization. URL: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/are/>
41. World Trade organization database. URL: <https://docs.wto.org>
42. Офіційний сайт Уряду ОАЕ. URL: <https://government.ae/en>
43. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та ОАЕ. URL: <http://uae.mfa.gov.ua/ua/ukraine-ae/trade>
44. Trade Map – International Trade Statistics. List of supplying markets for a product imported by United Arab Emirates. Metadata Product: 0409 Natural honey https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|784||0409||4|1|1|1|2|1|2|1|1
45. Trading economics. Sweden Economic indicators. URL: <https://tradingeconomics.com/sweden/indicators>
46. World's Top Exports. URL: <http://www.worldstopexports.com/swedens-top-10-imports/>
47. Analysing International Trade Patterns: Comparative Advantage for the World's Major Economies. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwisqcSEt8HaAhUJliwKHZIMAjcQFgg-MAM&url=https%3A%2F%2Fjournals.lib.unb.ca%2Findex.php%2Fjcim%2Farticle%2Fdownload%2F12446%2F13352&usg=AOvVaw0d221ab7uXnWhaWo_eSTlb
48. Annual consumption volume of honey in Sweden from 2006 to 2016. <https://www.statista.com/statistics/560504/consumption-volume-of-honey-in-sweden/>

49. Trading economics. Germany Economic indicators. URL: <https://tradingeconomics.com/germany/indicators>
50. World's Top Exports. Germany's Top Imports. URL: <http://www.worldstopexports.com/germanys-top-10-imports/>
51. Export promotion office. URL: <https://epo.org.ua/category/analytics>
52. European Federation of Honey Packers and Distributors. URL: <https://www.feedm.com/eng/members1>
53. German Honey Trade Association. URL: <https://www.honig-verband.de>
54. Expo database. URL: <http://www.expodatabase.com/international-trade-shows/food-beverage-hospitality/food-beverages/germany/2018/>
55. Apimondia. International Apicultural Congress. URL: <http://www.apimondia2017.org/default.asp>
56. Торгівельна платформа Tradekey. URL: <https://www.tradekey.com>
57. Торгівельна платформа Alibaba. URL: www.alibaba.com/
58. Сайт компанії “Імпульс-Дизайн”. URL: <https://impulse-design.com.ua>
59. Сайт компанії «Брейн-Лаб» URL: <https://brainlab.com.ua>
60. Сайт компанії «Веб-Сістем» URL: <https://seo-wave.com/uslugi>
61. Go4WorldBusiness. German Honey Buyers and Buying Leads. URL: https://www.go4worldbusiness.com/buyers/germany/honey.html?pg_buyers=1&pg_suppliers=1
62. Цінова політика. Лабораторія “УСАП” URL: <https://lab.biz.ua/uk/tsinova-polityka/>
63. Он-лайн карти Google. URL: <https://www.google.com/maps/>
64. Офіційний сайт компанії “Ромді”. URL: <https://romdi.com.ua/our-services/ground-transport>
65. Офіційний сайт компанії “Сат”. URL: <https://www.sat.ua>
66. Офіційний сайт компанії “Мак-Транс”. URL: <http://www.mak-trans.com>
67. Офіційний сайт компанії QSI. URL: <https://www.qsi-q3.com>